



عبور منابع مالی بانک ملی ایران از مرز
۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰
تومان



هر پروژه یک تجربه مشتری محور و ماندگار

۲۸

نقشه سفر مشتری و اهمیت آن در بانکداری

۱۸

بانک و تجربه مشتری؛ نگاهی به فرآیند تولید محصول جدید

۱۶

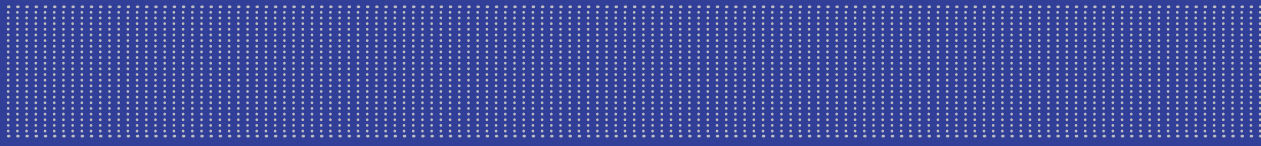
بازنگری مدل خدمت دهی با رویکرد بهبود تجربه مشتری

۱۴

اعتباری

تسهیلات ۷۰۰ میلیونی

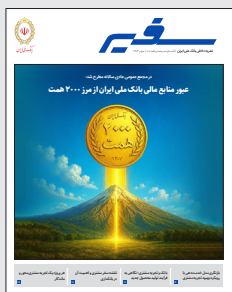
۷۰۰ میلیون تومان



السلامة المدنية



بانک ملی ایران



ماهنامه فیر

نشریه آموزشی، خبری شماره سیصد و هفده
مرداد و شهریورماه هزار و چهارصد و چهار

صاحب امتیاز

بانک ملی ایران

تحت نظر شورای سردبیری

هیأت تحریریه

مجید پاکدل، صدیقه جوینده، مسعود سلیمانی، اصغر قاسمی،
سبحان محبیان، فریماه رضایی، مهرنوش محمدیان، مبین عبدی

طرح جلد و صفحه آرایی

سیمین دلدار

عکس

علی علیزاده، جمشید فرهنگ، علیرضا مالکی

و امیرحسین پیراشید

ناظر فنی چاپ

حسن حجتی

توزیع

محمد رضا جوادی

ناشر

اداره کل روابط عمومی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی

شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران

نشانی: تهران، خیابان فردوسی، ادارات مرکزی بانک ملی ایران

اداره کل روابط عمومی

تلفن

۶۰۹۹۳۸۵۸

دورنگار

۶۶۷۳۸۴۳۱

■ نشریه داخلی بانک ملی ایران در انتخاب، ویرایش و تلخیص متون
ارسالی آزاد است.

■ آراء و نظرات طرح شده در مقالات، الزام دیدگاه این نشریه نیست.

■ چاپ مطالب فاقد مشخصات و منابع، مجاز نیست.

■ مقالات ارسالی مسترد نخواهد شد.

■ موضوعات مورد علاقه و پیشنهادی خود را در زمینه‌های مختلف برای
طرح در مجله به ما پیشنهاد دهید.

■ نشریه بانک ملی ایران آماده دریافت و انتشار مقالات و دیدگاه‌های
همکاران و صاحب‌نظران در حوزه‌های اقتصادی و بانکداری است.

■ مطالب ترجمه شده ارسالی باید با یک نسخه از متن اصلی همراه باشد

■ این مجله در قالب بی‌دی اف از طریق مراجعه به سایت بانک ملی ایران
قابل مشاهده است.

فهرست

مجمع عمومی عادی
سالیانه بانک ملی
ایران برگزار شد



۶۰



۲۸

مقایسه معرفی محصول در ایران و
جهان و تجربه مشتری‌ها



۴۴

بایسته‌های حقوقی در قراردادهای
بانکی مرتبط با بانکداری



۵۰

استراتژی‌های بانک ملی ایران برای تسخیر قلب مشتریان و ذهن رقبا

bankmelli1307 021-64140 www.bmi.ir

از قسمت بیست و یکم تا بیست‌چهارم

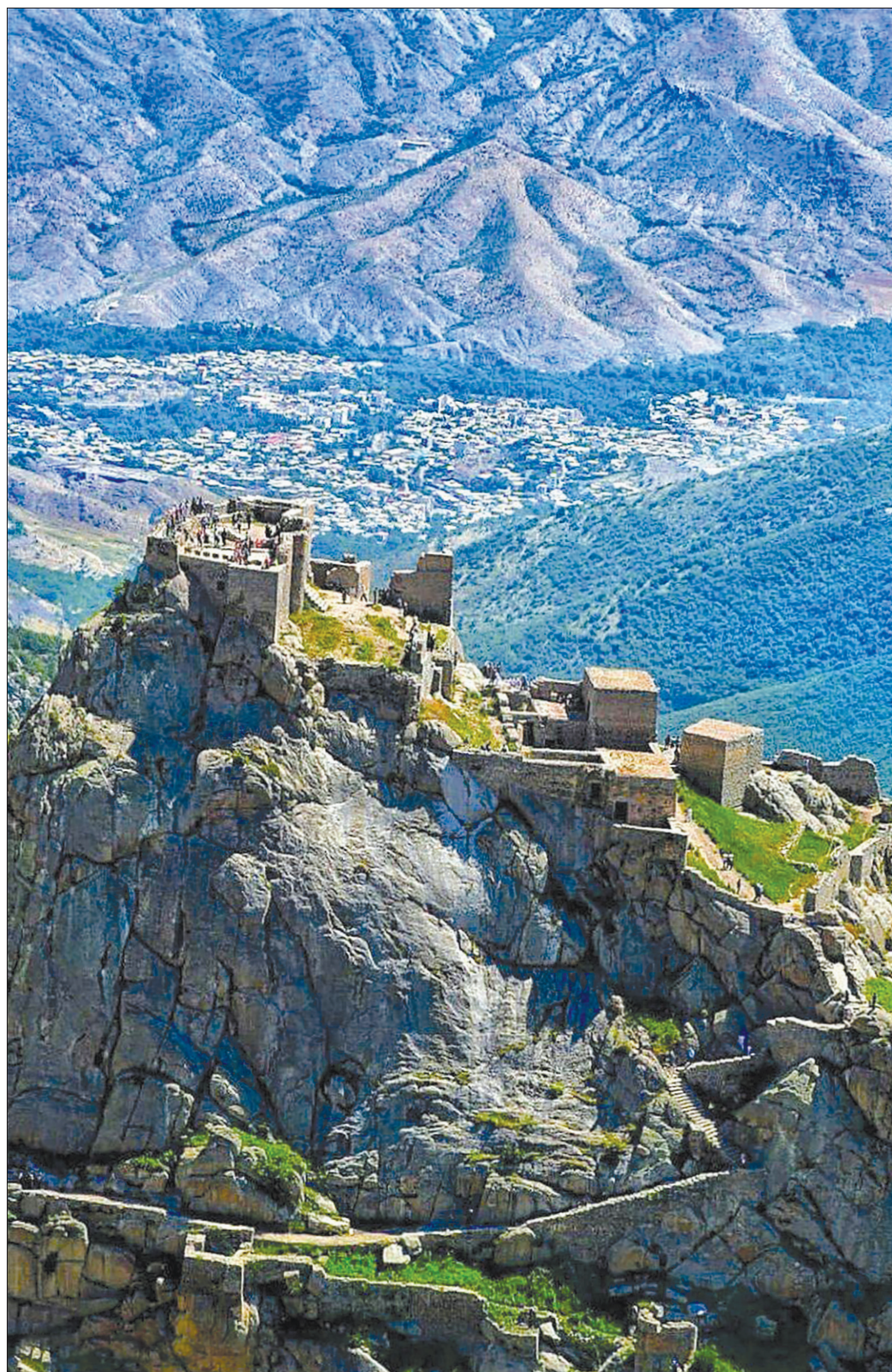
«بانگ»

در کانال «بله» بانک ملی ایران





در سه کیلومتری جنوب غربی شهر کلیبر در استان آذربایجان شرقی، قلعه‌ای وجود دارد که بر اساس متون تاریخی، به جامانده از دوران ساسانیان و اشکانیان است. «قلعه جمهور» نام دیگر این دژ است، اما بیشتر با عنوان قلعه بابک که برگرفته از نام «بابک خرم‌دین» است، شناخته می‌شود. بابک خرم‌دین در سده چهارم هجری در برابر حمله خلفای عباسی در این قلعه بیش از ۲۰ سال مقاومت کرد.



یونس حیدری



باید از توانایی مردم برای رشد اقتصادی استفاده شود

■ ما می‌توانیم رشد سریع و مستمر اقتصادی را به دست بیاوریم؟ آن وقتی که با کمک و هدایت مردم بتوانیم تولید را افزایش بدهیم.

■ ما توانایی زیادی داریم، می‌توانیم کارهای بزرگی انجام بدهیم. اگر از توانایی ملت در قضیه اقتصاد استفاده بشود وضع معیشت مردم حتما بهتر خواهد شد، وضع تورم حتما بهتر خواهد شد.

■ هیچ دولتی بدون مشارکت مردم نمی‌تواند اقتصاد کشور را سامان بدهد. بنابراین یکی از مسائل مهم ما باید این باشد که استعدادهای مردم، ابتکارهای مردم، ظرفیت‌های گوناگون مردم را وارد میدان اقتصاد کشور بکنیم.

■ از صنایع بزرگی مثل نفت، مثل گاز، مثل فولاد بگیرید، تا مثلا صنایع دستی؛ در همه این زمینه گسترده وسیع، امکان مشارکت مردم وجود دارد؛ سرمایه‌های مردم، ذهن مردم، دست‌های توانای مردم، سرانگشتان فعال و مبتکر مردم می‌تواند فعال بشود و کار کند.

■ روح اصل ۴۴ هم این بود که ما بتوانیم اولاً سرمایه‌های مردم و بعد مدیریت مردم را وارد عرصه اقتصاد کنیم. البته در همان محدوده‌ای که این سیاست‌ها اجازه می‌دهند.

صلابت ملی در خدمت تولید و فناوری

در پهنه اقتصاد ایران، نام بانک ملی ایران نه تنها نشانی از تاریخ و اعتماد است که پژواکی از تعهد، نوآوری و بالندگی ملی به شمار می‌آید. چونان ستونی استوار در بنای اقتصاد کشور، این بانک در کوران تحولات پرشتاب جهانی، توانسته است میان سنت دیرینه خدمتگزاری و افق‌های نوین فناوری پیوندی دل‌انگیز بیافریند؛ پیوندی که از دل تجربه و ایمان برآمده و سرمایه‌ای معنوی برای همه ایرانیان است. نقش بانک ملی ایران در ارتقای تولید ملی، از مرز حمایت صرف مالی فراتر رفته و به معنای واقعی کلمه، به صورت رگ حیاتی در کالبد اقتصاد تولیدی کشور درآمده است.

آن‌گاه که کارآفرینان جوان در جست‌وجوی اعتماد و تکیه‌گاهی امن گام برمی‌دارند، بانک ملی با شبکه‌ای گسترده از خدمات و طرح‌های تسهیلاتی، دستان آنان را می‌گیرد و چرخه تولید ملی را از ایستایی به پویایی می‌رساند. این حمایت، تنها در عرصه کارخانه و صنعت نمود ندارد؛ بلکه در بطن روستاها، کارگاه‌های کوچک و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نیز وجود دارد.

این بانک با درک ضرورت‌های عصر دیجیتال، به ارتقای فناوری‌های بانکی همت گماشته است. سامانه‌های هوشمند، زیرساخت‌های پرداخت الکترونیک، خدمات غیرحضور و چابک‌سازی تعاملات مالی، همه و همه نشانگر درکی عمیق از آینده‌اند؛ آینده‌ای که بانک ملی با تدبیر به استقبال آن رفته است.

امروز در سایه این تحول فناورانه، مشتری ایرانی نه تنها در شهرهای بزرگ، بلکه در دورافتاده‌ترین نقاط کشور، طعم یکسانی از سهولت و امنیت در خدمات بانکی می‌چشد.

اما آنچه این حرکت سترگ را جان می‌بخشد، بی‌تردید نقش روابط عمومی بانک ملی ایران است؛ نهادی که چون زبان سخنگوی قلب بانک، روایتگر اعتماد و پیوند میان مردم و سازمان است. روابط عمومی این بانک با هوشمندی و ابتکار، نه در هیاهوی تبلیغات سطحی، بلکه در عمق آگاهی‌بخشی و برقراری ارتباط انسانی با مشتریان و جامعه فعالیت می‌کند و سرانجام، چگونه توان چشم‌برتابناک‌ترین گوهر این نهاد فرو بست؟

کارکنان شرافتمند و پرتلاش بانک ملی ایران، همان نگاهبانانِ امانت مردم‌اند؛ مردان و زنانی از تبار صداقت، که سحرگاهان با جانِ سراپا مسئولیت، دفتر روزگار خود را به نام خدمت می‌گشایند. اگر فناوری، موتور حرکت در جهان امروز باشد، اینان بی‌تردید قلبِ تپنده اعتماد در پیکر بانک ملی‌اند؛ نبضی که بی‌وقفه می‌تپد تا جریان زندگی در رگ‌های اقتصاد کشور روان بماند.

بانک ملی ایران، به یاری دانش و نیروی انسانی خود، همچنان پرچمدار شکوه ملی است؛ بانکی که با نگاه به افق‌های نوین اقتصاد، در صحنه تولید و فناوری، رد پای ماندگاری از عزت، صداقت و نوآوری ایرانی بر جای گذاشته است. این یاد و این اعتماد، میراثی است که نسل‌ها خواهند شناخت و به آن خواهند بالید.



مجمع عمومی عادی سالانه بانک ملی ایران برگزار شد اعتماد دوباره به مسیر تحول

۱۲ مهرماه، بار دیگر ساختمان سردار اسعد بختیاری میزبان مجمع عمومی سالیانه بانک ملی ایران بود. اعضای مجمع به ریاست دکتر سیدعلی مدنی‌زاده، وزیر امور اقتصادی و دارایی، در این ساختمان تاریخی گرد هم آمدند تا کارنامه یک سال تلاش و تحول بانک ملی ایران را مرور کنند. مدنی‌زاده سخناندار تصمیمات اقتصادی دولت در این مجمع، از آرمان «اقتصاد برای همه» سخن گفت؛ مفهومی که به گفته او، عدالت را از شعار به واقعیت می‌رساند. او بانک ملی را «پیشروترین و باسابقه‌ترین بانک دولتی کشور» خواند و تأکید کرد که پیشرو بودن تنها در خدمات بانکی خلاصه نمی‌شود، بلکه در رساندن عدالت و خدمات مالی به دورترین نقاط کشور معنا پیدا می‌کند. وزیر اقتصاد، در کنار ستایش از نقش بانک ملی در حمایت از صنایع ارز آور و بخش خصوصی، از افق تازه‌ای سخن گفت: گسترش بانکداری دیجیتال، استفاده از هوش مصنوعی و عرضه کارت‌های اعتباری خانوار؛ ابزارهایی که به باور او می‌توانند عدالت مالی را از شعار به تجربه روزمره مردم تبدیل کنند.

دکتر سید علی مدنی‌زاده، با بیان اینکه یکی از برنامه‌های ارائه شده من در مجلس شورای اسلامی، رشد عدالت‌محور بود، گفت: به معنای ساده‌تر، این مفهوم به نوعی «اقتصاد برای همه» و بحث عدالت به این معنا می‌پردازد که در عین تحقق رشد اقتصادی، همه مردم، دسترسی به خدمات، امکانات و ظرفیت‌های اقتصاد داشته باشند.

ابراز رضایت دولت از عملکرد بانک ملی ایران

سید علی مدنی‌زاده ضمن تبیین شعار اقتصاد برای همه و عدالت‌محوری به عنوان رویکرد اصلی وزارت اقتصاد، بر توسعه بانکداری دیجیتال، کارت‌های اعتباری خانوار، جلوگیری از پرداخت وام به فراریان مالیاتی و نقش آفرینی بانک ملی در پروژه‌های ملی و صنایع ارز آور تأکید کرد.

اصغر قاسمی

عضو هیات تحریریه

وزیر اقتصاد، راهبرّد کلان دولت و وزارت اقتصاد را هدایت منابع و تسهیلات بانک‌ها در جهت حمایت از سه محور «صنایع ارزآور و صادرات‌محور»، «صنایع مستقر در مناطق آزاد تجاری، صنعتی» و صنایعی عنوان کرد

وزیر اقتصاد، راهبرّد کلان دولت و وزارت اقتصاد را هدایت منابع و تسهیلات بانک‌ها در جهت حمایت از سه محور «صنایع ارزآور و صادرات‌محور»، «صنایع مستقر در مناطق آزاد تجاری، صنعتی» و صنایعی عنوان کرد که توسط «بخش خصوصی واقعی» اداره می‌شوند. وی بیان کرد: حمایت از این سه دسته از صنایع، می‌تواند رشد قابل توجهی برای کشور به ارمغان بیاورد و طبیعتاً ابزار دولت برای تحقق این راهبرد، استفاده از ظرفیت‌های نظام بانکی از جمله بانک ملی ایران است که تا کنون همکاری‌های خیلی خوبی با دولت داشته است.

مدنی‌زاده در ادامه، موضوع «استفاده از هوش مصنوعی» را یکی از مباحث مهم در عرصه بانکداری عنوان کرد که به گ‌فته وی، تا حدودی نیز از آن عقب‌افتاده‌ایم. وی گفت: بسیاری خدمات بانکی می‌تواند با استفاده از امکانات هوش مصنوعی به‌عنوان دستیار، انجام گرفته و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد.

وزیر اقتصاد افزود: علاوه بر این، حمایت بانک از صنایع و بخش‌هایی که در حال فعالیت در حوزه اقتصاد دیجیتال و هوش مصنوعی هستند و یا از آن برای افزایش بهره‌وری خود استفاده می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است و از بانک ملی می‌خواهم به این موضوع هم به‌عنوان یک راهبرّد راهبردی، بپردازد.

وی یکی از برنامه‌های مهم وزارت اقتصاد را «کارت اعتباری متصل به سیستم تأمین مالی زنجیره‌ای» عنوان کرد و گفت: عرضه کارت اعتباری می‌تواند یک گشایش مالی را برای مردم ایجاد کند و شروع هم می‌تواند از طریق بخشی از منابع مربوط به تسهیلات تکلیفی «جوانی جمعیت»، «فرزندآوری» و... رقم بخورد.

مدنی‌زاده عنوان کرد: این کمک می‌کند که با رشد حداقلی نقدینگی، هم بتوانیم تأمین مالی خانواده‌های کم‌درآمد را

وی بانک ملی را با سابقه و «پیشرو» ترین بانک دولتی عنوان کرد و گفت: زمانی که از «پیشرو» صحبت می‌کنیم، در درجه اول، منظورمان بحث عدالت است. یعنی همه مردم، در همه کشور، به حداقل خدمات پایه «پیشرو» و نه خدمات سنتی، دسترسی داشته باشند.

وزیر اقتصاد تصریح کرد: خوشبختانه این موضوع، در برنامه ارائه شده در مجمع عمومی بانک ملی، وجود داشت اما انتظارم از شما این است که در مقایسه با سایرین، در بلندمدت، در ارائه این گونه خدمات، این «پیشرو» بودن را حفظ و تقویت کنید و در عرصه‌هایی که دیگر بانک‌ها ورود نمی‌کنند، وارد شوید.

تقدیر وزیر اقتصاد از پیشرفت بانک ملی ایران در بانکداری دیجیتال

مدنی‌زاده خطاب به هیأت مدیره بانک ملی ایران، با بیان اینکه شما در سال مالی ۱۴۰۳ در حوزه بانکداری دیجیتال، تحرک خوبی داشتید، تأکید کرد: در عین حال انتظار من این است که شاهد یک حرکت تحولی از شما در این زمینه باشیم وی موضوع مشارکت در سرمایه‌گذاری را یکی از موضوعات مهم در ارتباط با فعالیت‌های بانکی خواند و گفت: سرمایه‌گذاری در پروژه‌های زیر ساختی، جزو وظایف ذاتی دولت است که در این راستا، از طریق انتشار اوراق مشارکت، بدنبال تأمین مالی پروژه‌ها است.

مدنی‌زاده افزود: نظام بانکی از آنجا که دارای پشتوانه قوی‌تری نسبت به دیگر بنگاه‌ها است و توان تاب‌آوری و صبوریت بیشتری دارد، با خرید این اوراق، این فرصت را به دولت می‌دهد که پس از تکمیل پروژه و رسیدن به سودآوری، از محل ارزش افزوده پروژه مذکور، اصل و سود مشارکت آنها را بازگرداند.

وزیر اقتصاد با بیان اینکه بانک‌های خصوصی معمولاً کمتر تمایلی به مشارکت در این فرایند دارند، تصریح کرد: دولت و وزیر اقتصاد به‌عنوان رئیس مجمع عمومی بانک‌های دولتی از جمله بانک ملی، از آنها انتظار دارد، مشارکت بیشتری در این خصوص داشته باشند. مدنی‌زاده تصریح کرد: البته این مشارکت باید در قالب انتشار و فروش اوراق به بانک باشد که قابلیت عرضه در بازار را داشته باشد و تبدیل به یک سری تسهیلاتی نشود که هیچ‌وقت قرار نیست برگردانده شوند. وی همچنین از بانک‌های دولتی به‌ویژه بانک ملی خواست، در حمایت از صنایعی که بانک‌های خصوصی، کمتر تمایلی به حمایت از آنها نشان می‌دهند، ورود کند.

راهبرّد کلان دولت و وزارت اقتصاد در سه محور



نظام بانکی، باتوجه به دغدغه مردم برای سرمایه گذاری برای آینده فرزندان و خانواده خود در قالب خرید ملک، طلا و امثالهم، طرحی را تدوین و اجرا کند که آنها دارای خود را در قالب سپرده های بلندمدت و یا پرتفو های متصل به اوراق سرمایه گذاری، اوراق ارزی، طلا و... نزد بانک بیاورند و خیالشان هم راحت باشد که ارزش دارایی آنها حفظ خواهد شد.

مردم به بانک ملی ایران اعتماد دارند

وی با بیان اینکه، این به جذب سرمایه های پنهان مردم کمک می کند، بیان داشت: بانک ملی ایران، بانکی است که مردم به آن اعتماد دارند، شما باید از این ظرفیت و اعتماد، حسن استفاده کنید و جلوی هدر رفت سرمایه های معطل مردم در قالب هایی که کمکی به اقتصاد ملی نمی کند، را بگیرید.

مدنی زاده «تسهیلات دهی مبتنی بر سیستم اعتباری» را یکی از مباحث مهم از منظر شخص رئیس جمهور و وزارت اقتصاد خواند و گفت: در مجموعه سازمان امور مالیاتی و مرکز اطلاعات مالی وزارت اقتصاد، ظرفیت بسیار خوبی ایجاد و اطلاعات مجموعه فعالیت های اقتصادی و مالی شهروندان در آن، جمع شده است. این دستور دکتر پزشکیان است که در راستای تحقق عدالت، فقط آن دسته از اشخاص حقیقی و حقوقی، دسترسی به خدمات و تسهیلات دولتی داشته باشند که متعهدتر به رعایت قوانین باشند.

وی تصریح کرد: بر این مبنا، کسی که فرار مالیاتی دارد، نباید امکان دریافت تسهیلات بانکی و دسترسی به سایر امکانات دولتی را داشته باشد.

وزیر اقتصاد بیان داشت: خوشبختانه بر مبنای اطلاعات مربوط به ماده ۱۶۹ مکرر قانون مالیات های مستقیم، داده های مربوط به این نوع از اعتبار سنجی، در حال حاضر وجود دارد و من خواسته ام از نظام بانکی و بانک ملی این است که اتصال نظام مند سیستم تسهیلات دهی به سوابق مالیاتی و وضعیت اعتباری افراد را برقرار نمایند.

از واگذاری ۷۰ همت دارایی مازاد تا راه اندازی نئوبانک و جوان سازی نیروی انسانی

سخنان ابوالفضل نجارزاده بوی تغییر می داد. وی از بانکی گفت که روزی با ساختارهای سنتی شناخته می شد و امروز با جسارت، به سوی نئوبانک شدن گام برمی دارد. از واگذاری ۷۰ همت دارایی مازاد تا جوان سازی نیروهای انسانی، از اصلاح ترازنامه تا خلق تجربه ای نو در بانکداری دیجیتال، همه نشانه هایی از تولد دوباره نهادی بود که حالا «تحول» را نه در شعار، بلکه در رفتار خود معنا کرده است.

نجارزاده، با اطمینان از آینده سخن گفت؛ از بانکی که دیگر

با گستردگی بالا در سطح کشور داشته باشیم و هم به نوعی تحریک تقاضا را رقم بزنیم، چون خانوارهای کم درآمد، دچار محدودیت مالی برای خرید هستند و اگر این محدودیت برداشته شود، منجر به تحریک تقاضا می شود، بدون اینکه به رشد نقدینگی دامن بزنند. وزیر اقتصاد با تأکید مجدد بر اینکه این «تحریک تقاضا» حتماً باید به سیستم تأمین مالی زنجیره ای متصل باشد، تصریح کرد: اگر این برنامه بخواهد تبدیل بشود به پرداخت پول نقدی به مردم و آنها هم بروند با آن طلا و ارز بخرند، عملاً نقض غرض شده و دچار آسیب می شویم.

وی در بخش دیگری از سخنان خود با ابراز خرسندی از گام های بانک ملی برای فروش اموال مازاد، ابراز امیدواری کرد، دولت بتواند در این خصوص از تجربه بانک ملی ایران به عنوان کارگزار استفاده کند.

تاکید وزیر اقتصاد بر تداوم واگذاری ها

مدنی زاده در خصوص واگذاری شرکت های دولتی در قالب اصل ۴۴ قانون اساسی نیز با بیان اینکه در ۲۰ سال گذشته، شاهد موارد متعدد واگذاری شرکت ها به افراد غیر اهل یا خصولتی ها بوده ایم، تأکید کرد، بانک ملی سعی کند در واگذاری شرکت های مشمول اصل ۴۴، شرایطی را در نظر بگیرد که واگذاری ها حتماً به افراد دارای اهلیت صورت بگیرد و نیز اینکه خریدار، نماینده بخش خصوصی واقعی باشد.

مدنی زاده همچنین با اشاره به موضوع «کفایت سرمایه» نظام بانکی، از معاون امور بانکی، بیمه و شرکت های دولتی وزارت اقتصاد خواست، با هماهنگی مدیران عامل بانک ها، یک بار برای همیشه، بحث اختلاف حساب آنها با بانک مرکزی، صندوق های مختلف و... را رسیدگی و حل کرده و بعد، رویه را طوری تعیین کنند که شرایط فعلی، دیگر تکرار نشود.

وزیر اقتصاد در بخش دیگری از سخنان خود پیشنهاد داد،



شود. این استراتژی، ترازنامه بانک را متوازن تر کرده و ریسک‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد.

نजारزاده با اشاره به رویکرد جدید بانک ملی در حوزه مدیریت شعب و منابع انسانی گفت: اصلاح ساختار مدیریتی، افزایش تفویض اختیار به شعب، توسعه خدمات غیر حضوری و ادغام شعب غیربهرینه از جمله اقداماتی است که منجر به چابک‌سازی بانک و افزایش سرعت تصمیم‌گیری در سطح مناطق شده است.

مدیرعامل بانک ملی ایران با بیان اینکه جانشین‌پروری و جوان‌سازی نیروی انسانی کلید بقای بانک است، افزود: میانگین سنی معاونان و روسای ادارات به شکل قابل توجهی کاهش یافته و سامانه‌های مدیریت دانش و استعداد برای شناسایی و پرورش نیروهای جوان ایجاد شده است. وی در پایان سخنان خود تأکید کرد: این رویکرد بر پایه شایسته‌سالاری استوار بوده و هدف آن، تربیت نسلی خلاق، توانمند و متعهد برای هدایت بانک ملی ایران در مسیر رشد پایدار و نوآوری است.

تصویب صورت‌های مالی بانک ملی ایران منتهی به پایان سال ۱۴۰۳

پس از ارائه گزارش عملکرد از سوی ابوالفضل نجارزاده، مدیرعامل بانک و قرائت گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی، صورت‌های مالی منتهی به پایان سال ۱۴۰۳ در فضایی شفاف و با اجماع کامل، به تصویب اعضای مجمع عمومی رسید.

رای اعضای مجمع، نشانه‌ای بود از اعتماد و رضایت نسبت به مسیری که بانک ملی ایران در سالی پر تحول طی کرده است؛ مسیری که با نظم مالی، شفافیت و آینده‌نگری، به سوی تثبیت جایگاه این بانک به عنوان نماد ثبات و تحول نظام بانکی کشور ادامه دارد.

بنگاهدار نیست، بلکه به رسالت اصلی‌اش بازگشته: خدمت به مردم، شفاف، سریع و هوشمند.

پروژه بانکداری جامع، ستون تحول عملیاتی بانک ملی ایران ابوالفضل نجارزاده، مدیرعامل بانک ملی ایران، در این مجمع با قدردانی از حمایت‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی از نظام بانکی کشور، بر ضرورت اصلاح ساختار مالی، دیجیتال‌سازی خدمات و تمرکز بر فعالیت‌های مشتری‌محور تأکید کرد.

وی با اشاره به چالش‌های گذشته، آن‌ها را نه ضعف بلکه تجربه‌هایی ارزشمند برای بازآفرینی ساختار مالی بانک دانست و گفت: مدیریت نقدینگی در بانک ملی ایران به عنوان اولویت اصلی تعریف شده و اقدامات بنیادینی در بازسازی ساختار مالی بانک صورت گرفته است.

مدیرعامل بانک ملی ایران اجرای پروژه بانکداری جامع را یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سه سال اخیر دانست و افزود: این پروژه با رویکرد مشتری‌محور و در سه حوزه بانکداری تجاری، شرکتی و خرد پیاده‌سازی شده و ضمن بهبود مدیریت نقدینگی، موجب افزایش چشمگیر کارایی عملیاتی شده است.

وی تأکید کرد: این طرح با پشتیبانی حوزه فناوری اطلاعات، زمینه‌ساز یکپارچگی خدمات، افزایش سرعت و دقت عملیات بانکی و ارتقای تجربه مشتریان شده است.

نजारزاده با اشاره به گذار بانک ملی از مدل‌های سنتی به سمت یک اکوسیستم یکپارچه بانکی گفت: در مرکز این تحول، مشتری قرار دارد. این رویکرد ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی، موجب افزایش رضایت ذی‌نفعان شده و بستر ایجاد نتوبانک را فراهم کرده است. با توسعه زیرساخت‌های فناورانه، بانک ملی به الگوی بانکداری دیجیتال در منطقه تبدیل خواهد شد.

وی افزود: دیجیتال‌سازی فعالیت‌ها نه تنها هزینه‌های شعبه‌داری را کاهش می‌دهد، بلکه دسترسی مشتریان به خدمات بانکی را در سراسر کشور تسهیل می‌کند. هدف ما، ارتقای تجربه مشتری و رساندن سرعت و کیفیت خدمات به سطح استانداردهای جهانی است.

واگذاری ۷۰ همت از دارایی‌های مازاد در راستای خروج از بنگاهداری

مدیرعامل بانک ملی ایران با تأکید بر عزم جدی بانک برای خروج از بنگاهداری گفت: طی سه سال اخیر، بیش از ۷۰ همت از دارایی‌های مازاد و غیرمولد واگذار شده است که این اقدام، بزرگ‌ترین گام در تاریخ بانک برای رهایی از بنگاهداری محسوب می‌شود.

وی افزود: در ادامه این مسیر، واگذاری هلدینگ شفا دارو و مجموعه بهشهر نیز در دستور کار قرار دارد تا منابع بانک به طور کامل به سمت تسهیلات‌دهی و خدمات بانکی هدایت

دیجیتال‌سازی فعالیت‌ها نه تنها هزینه‌های شعبه‌داری را کاهش می‌دهد، بلکه دسترسی مشتریان به خدمات بانکی را در سراسر کشور تسهیل می‌کند



«همایش بررسی عملکرد واحدهای خارج از کشور» و «سفر دکتر نجارزاده به خراسان شمالی» محور مهمترین اخبار ماهی که گذشت

در ماه گذشته بانک ملی ایران شاهد رویدادهای مهمی بود. برگزاری مجمع عمومی بانک ملی ایران جذب ۲۰۰۰ همت منابع در بانک، سفر دکتر نجارزاده به خراسان شمالی در جهت افزایش همکاری های متقابل و تأمین مالی و نیازهای تسهیلاتی واحدهای تولیدی این استان و امضای چند تفاهم نامه همکاری از مهمترین اخبار ماه گذشته بود. همچنین خبرهای مرتبط با بانک نظیر «قدردانی فرزین از عملکرد بانک ملی ایران» و «برگزاری همایش بررسی عملکرد واحدهای خارج از کشور» نیز بازتاب ویژه خود را داشت

قدردانی فرزین از عملکرد بانک ملی ایران برای افزایش اختیارات استان ها



محمدرضا فرزین، رئیس کل بانک مرکزی، در سی و پنجمین همایش بانکداری اسلامی با تأکید بر عدالت در توزیع تسهیلات و مدیریت نقدینگی، از اقدامات بانک ملی ایران و نقش ابوالفضل نجارزاده در افزایش اختیارات استان ها قدردانی کرد. در این همایش که با حضور مسئولان نظام بانکی کشور، مدیران عامل بانک ها و کارشناسان بانکی برگزار شد، رئیس کل بانک مرکزی با اشاره به اقدامات خوب بانک ملی ایران، تصریح کرد: این بانک با مدیریت توسعه محور و تلاش های دکتر نجارزاده، توانسته بسترهای لازم برای افزایش اختیارات استان ها و حمایت مستقیم از تولیدکنندگان را فراهم کند.

دکتر نجارزاده با اشاره به نقش پررنگ شبکه بانکی در پشتیبانی از فعالیت های اقتصادی افزود: در حال حاضر حدود ۹۰ درصد تأمین مالی کشور به صورت مستقیم از طریق نظام بانکی و تنها ۱۰ درصد به صورت غیرمستقیم انجام می شود. نجارزاده با بیان اینکه بانک ها به عنوان واسطه گران و جوه، نقش محوری در جریان سرمایه و گردش پول دارند، گفت: در حال حاضر برنامه های نوینی در حوزه تأمین مالی در دست اجراست که می تواند ظرفیت های تازه ای برای فعالان اقتصادی فراهم آورد.

وی ابزارهایی مانند تأمین مالی زنجیره ای، صندوق های پروژه محور و تأمین مالی جمعی را از جمله راهکارهای جدید برای مشارکت عمومی در رشد اقتصادی دانست و افزود: این روش ها با حمایت دولت چهاردهم و همکاری مردم می تواند به تقویت عدالت اقتصادی و رونق تولید کمک کند.

گفتنی است این همایش با حضور دکتر جعفر قائم پناه، معاون اجرایی رئیس جمهور، دکتر سید شمس الدین حسینی، رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی، نمایندگان استان خراسان شمالی در مجلس شورای اسلامی و جمعی از فعالان اقتصادی برگزار شد.

عبور منابع بانک ملی ایران از مرز ۲ هزار همت

بانک ملی ایران با عبور از مرز دو هزار همت منابع، به یکی از بزرگ ترین دستاوردهای خود در حوزه مدیریت منابع دست یافت و جایگاه خود را به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام بانکی کشور بیش از پیش تثبیت کرد.

تحقق این موفقیت حاصل اعتماد مستمر مشتریان و برنامه ریزی دقیق در مدیریت منابع است. افزایش حجم منابع بانک ملی ایران، زمینه ساز تقویت توان تسهیلات دهی و مشارکت مؤثرتر در طرح های کلان اقتصادی و توسعه ای کشور خواهد بود.

بانک ملی ایران با تکیه بر این ظرفیت مالی، آمادگی دارد نقش فعال تری در پشتیبانی از تولید، حمایت از کسب و کارها و تأمین مالی پروژه های زیربنایی ایفا کند.

این موفقیت بازتاب اعتماد عمومی و تعامل سازنده با مشتریان حقیقی و حقوقی است؛ اعتمادی که طی سال ها فعالیت مستمر و متعهدانه شکل گرفته و امروز به پشتوانه ای برای تداوم مسیر رشد و توسعه بانک تبدیل شده است.



۹۰ درصد تأمین مالی کشور بر دوش نظام بانکی است

مدیرعامل بانک ملی ایران، در جریان سفر به استان خراسان شمالی و با حضور در همایش فرصت های سرمایه گذاری استان خراسان شمالی با تأکید بر اهمیت تأمین مالی هدفمند در مسیر توسعه اقتصادی گفت: تأمین مالی، نقطه کلیدی و حلقه مفقوده رشد تولید و اجرای پروژه های اقتصادی در کشور است.



امضای تفاهم‌نامه همکاری میان بانک ملی ایران و سازمان ملی استاندارد

آیین امضای تفاهم‌نامه همکاری میان بانک ملی ایران و سازمان ملی استاندارد با حضور مدیرعامل بانک ملی ایران، رئیس سازمان ملی استاندارد و جمعی از مدیران و معاونان دو مجموعه برگزار شد.

ابوالفضل نجارزاده مدیرعامل بانک ملی ایران گفت: امروز بانک ملی ایران و سازمان ملی استاندارد ایران در حوزه فرهنگ مالی، تجارت و کسب‌وکار زبان مشترکی برای ارائه خدمات به جامعه هدف پیدا کرده‌اند.

نجارزاده در ادامه با اشاره به پیشینه همکاری دو نهاد اظهار داشت: بانک ملی ایران و سازمان ملی استاندارد دو مجموعه با سابقه هستند که در طول سال‌ها همکاری‌هایی داشته‌اند.

وی گفت: براساس این تفاهم‌نامه، بانک ملی ایران خدمات متنوع مالی و غیرحضوری را متناسب با نیازهای سازمان ملی استاندارد از طریق بسترهای دیجیتال ارائه خواهد کرد.

در ادامه، فرزانه انصاری رئیس سازمان ملی استاندارد در این مراسم گفت: بانک ملی ایران به‌عنوان بانک همکار، انتخاب همه همکاران و مشتریان سازمان ملی استاندارد بوده است، نه صرفاً انتخاب یک فرد این موضوع بیانگر رضایت‌مندی جامعه از خدمات و مشتری‌مداری بانک ملی است.



حوزه ارزی بانک در مسیر تحول و نوآوری

ابوالفضل نجارزاده، مدیرعامل بانک ملی ایران در همایش بررسی عملکرد واحدهای خارج کشور اعلام کرد: با توجه به ظرفیت‌ها و تجربه ارزشمند شعب خارج از کشور در حوزه فناوری اطلاعات و بخش‌های فنی، برنامه‌ریزی شده است تا این توانمندی‌ها به داخل کشور نیز منتقل شود.

وی در این همایش گفت: تجربه موفق شعب برون‌مرزی بانک ملی در استفاده از فناوری‌های نوین بانکی و ارائه خدمات به‌روز به مشتریان، نشان‌دهنده سطح بالای دانش و توان فنی این شعب است.

نجارزاده تأکید کرد: بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها، علاوه بر هم‌افزایی درون‌سازمانی، موجب کاهش وابستگی به خدمات خارجی و توسعه توان بومی در حوزه بانکداری دیجیتال خواهد شد.

تحول در حوزه ارزی، اولویت استراتژیک بانک

مدیرعامل بانک ملی ایران با تأکید بر اهمیت تحول در بخش ارزی گفت: ما با بهره‌گیری از تجربه همکاران داخلی و خارج از کشور، در حال ساخت شبکه‌ای قوی و کارآمد برای پاسخگویی به نیازهای ارزی مشتریان هستیم.

نجارزاده با اشاره به ظرفیت‌های گسترده بانک در زمینه ارزی گفت: استفاده کامل از صرافی‌ها و زیرساخت‌های ارزی، کلید ارائه خدمات نوآورانه و حرفه‌ای است.

نجارزاده با بیان اینکه مشتریان بزرگ ارزی بانک می‌توانند به‌عنوان پل ارتباطی با شبکه بین‌المللی عمل کنند، تصریح کرد: استفاده هوشمندانه از توانمندی این مشتریان، تضمین‌کننده توسعه پایدار و ارتقای خدمات ارزی بانک است. برنامه‌ریزی منسجم، شفافیت عملکرد و بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی و بین‌المللی، مسیر موفقیت ما را هموار می‌کند.

چک را به بام بسپارید

چکام، صدور و دریافت چک در سامانه بام





از صف باجه تا لمس صفحه موبایل وقتی بانک، هم سفر مشتری می شود

بانک ملی ایران، با بیش از یک قرن سابقه خدمت به مردم، همواره بر پایه اعتماد و رضایت مشتریان خود حرکت کرده است. تجربه مشتری، نه تنها شاخصی برای کیفیت خدمات بانکی، بلکه آیینه‌ای از میزان وفاداری و ارتباط مؤثر بین بانک و جامعه است. این نگاه، بانک ملی را واداشته تا شیوه‌های ارائه خدمات را به طور مداوم بازبینی و بهبود بخشد.

در مسیر نوآوری و تحول دیجیتال، بانک ملی ایران با توسعه سامانه‌های الکترونیکی، اپلیکیشن‌های موبایل و خدمات غیر حضوری، تلاش دارد فرایندهای بانکی را ساده، سریع و شفاف کند. این اقدامات، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا مشتریان در هر نقطه‌ای از کشور، تجربه‌ای یکپارچه و مطمئن از بانکداری داشته باشند.

همچنین بانک ملی ایران با توجه ویژه به خدمات حضوری، به کارکنان خود آموزش‌های تخصصی ارائه می‌دهد تا تعاملات حضوری مشتریان، حس احترام، پاسخگویی و کارآمدی را منتقل کند. این ترکیب هوشمندانه از فناوری و انسان‌مداری، بانک ملی را به الگویی قابل اتکا در نظام بانکی کشور تبدیل کرده است.

در این شماره سفیر، سیر بانک ملی ایران در تجربه مشتریان را شاهد هستید:





بازنگری مدل خدمت‌دهی با رویکرد بهبود تجربه مشتری

مشتریان قائل است و جایگاهی که خود در شبکه بانکی دارد می‌بایست در این حوزه نیز پیشرو باشد؛ از همین رو اداره کل سازمان و روش‌ها در خصوص بهبود فرآیندهای ارائه خدمت؛ ایجاد زیرساخت‌های لازم، بازنگری و اصلاح رویه‌ها با استفاده از رویکردهای نوین را همواره در دستور کار خود دارد.

وی ادامه داد: با توجه به نوپا بودن رویکرد تمرکز بر تجربه مشتری در بانک ملی و ضرورت کسب و ترویج دانش مرتبط، بازنگری فرآیندهای خدمات اولویت دار با تعریف پروژه‌ای تحت عنوان «بازنگری مدل خدمت‌دهی با رویکرد بهبود تجربه مشتری» در سال ۱۴۰۱ آغاز شد و ۸ فرایند شامل، افتتاح حساب جاری، دریافت دسته چک، واگذاری چک، ضمانت نامه حسن اجرای تعهدات، دریافت صورتحساب، دریافت کارت برداشت ریالی و تسهیلات مرابحه در قالب کارت اعتباری و تسهیلات مرابحه تامین سرمایه در گردش (با تمرکز بر اشخاص حقوقی) مورد بررسی قرار گرفت.

در ادامه نظر به نتایج چشمگیر این پروژه مقرر شد عملیات مدیریت تجربه مشتری به صورت مستمر و با تمرکز بر تمامی خدمات بانک انجام پذیرد که در حال حاضر این موضوع با اهداف ذیل در حال انجام است:

– اجرای برنامه عملیاتی بهبود تجربه مشتری به صورت مستمر
– ایجاد زیرساخت سازوکار ارزیابی میزان بهبود محقق شده
– پیگیری اجرای نتایج پروژه بازنگری مدل خدمت‌دهی
لازم به ذکر است طی شش ماهه اول سال جاری عملیات بهبود تجربه مشتری در خصوص فرآیندهای سپرده بلندمدت و کارت هدیه انجام پذیرفته و اجرای نتایج در حال پیگیری است.

رئیس اداره کل سازمان و روش‌ها در راستای اقداماتی که در عملیات بهبود تجربه مشتری انجام می‌پذیرد، تشریح کرد: در عملیات بهبود تجربه مشتری بازنگری فرآیندها با بهره‌گیری از متدولوژی تفکر طراحی (Design Thinking) و مدل مفهومی شش محور تعالی تجربه مشتری شرکت KPMG با استفاده از ابزار نقشه سفر مشتری در سه فاز اصلی انجام می‌پذیرد:

در دنیای پویا و رقابتی امروز، بهبود تجربه مشتری به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها، به ویژه در صنعت بانکداری تبدیل شده است. بانک ملی ایران، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و با سابقه‌ترین نهادهای مالی کشور، همیشه در تلاش بوده تا با بهره‌گیری از نوآوری و روش‌های کارآمد، خدماتی متمایز و مشتری‌مدار ارائه دهد. در این شماره از مجله سفیر، با سید علی حسینی پور، رئیس اداره کل سازمان و روش‌ها، گفت‌وگویی انجام دادیم تا از دیدگاه ایشان به بررسی اقدامات و برنامه‌های بانک ملی در راستای ارتقای تجربه مشتری بپردازیم. ایشان با تکیه بر دانش و تجربه خود، به تشریح استراتژی‌ها و ابتکاراتی پرداخته است که بانک ملی را در مسیر ارائه خدمات بهتر و جلب رضایت مشتریان هدایت می‌کند.

حسینی پور با بیان اینکه در سال‌های اخیر، انتظارات مشتریان بانکی دستخوش تغییرات زیادی شده است گفت: دیگر فقط ارائه یک خدمت مالی کافی نیست؛ بلکه مشتری انتظار دارد تجربه‌ای آسان، شفاف و لذت‌بخش از تعامل با بانک داشته باشد.

بانک ملی ایران با توجه به جایگاه ویژه‌ای که همواره برای

فریم‌های رضایی

عضو هیات تحریریه

در عملیات بهبود تجربه مشتری بازنگری فرآیندها با بهره‌گیری از متدولوژی تفکر طراحی (Design Thinking) و مدل مفهومی شش محور تعالی تجربه مشتری شرکت KPMG با استفاده از ابزار نقشه سفر مشتری در سه فاز انجام می‌شود

را عدم وجود چابکی لازم در عملیاتی کردن نتایج، ضعف در دسترسی به داده‌های معتبر و همچنین نبود زیرساخت‌های لازم به منظور ارزیابی مستمر شاخص‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری، نظیر (NPS و CSAT, CES) یاد کرد و افزود: رفع آن مستلزم همکاری واحدهای مرتبط بانک به منظور در اولویت قرار دادن موارد مرتبط با تجربه مشتری و همچنین نهادینه شدن فرهنگ مشتری محوری در بانک است و در حال حاضر تمرکز و برنامه‌های آتی اداره کل سازمان و روش‌ها در زمینه مدیریت تجربه مشتری بر پنج محور ذیل خواهد بود:

- ۱- اجرای مستمر عملیات بهبود تجربه مشتری در خصوص فرآیندهای اولویت دار بانک
- ۲- پیگیری اجرای نتایج در کوتاه‌ترین زمان ممکن
- ۳- ایجاد مکانیزم بازخورد از مشتریان به منظور ارزیابی مستمر شاخص‌ها
- ۴- تدوین طرح تحول شعب به منظور انطباق وضعیت شعب فیزیکی بانک با تغییرات منبعت از تحول دیجیتال
- ۵- ترویج فرهنگ تمرکز بر بهبود تجربه مشتری و ارتقای مهارت‌های رفتاری کارکنان در این راستا



- ۱- شناخت وضع موجود از طریق همدلی با مشتری
 - ۲- تعریف چالش‌ها و مشکلات و همچنین انجام ایده‌پردازی در خصوص ارائه راهکار
 - ۳- اجرای پرتوتایپ و پیاده‌سازی راهکارها
- حسینی پور با تأکید بر اینکه در بانک ملی ایران ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی را به عنوان روش‌های شناخت صدای مشتری به کار می‌بریم، خاطر نشان کرد: پس از شناسایی فرایندهای اولویت‌دار، برنامه شناخت مبتنی بر بررسی الزامات و دستورالعمل‌ها، مشاهده محیطی، برگزاری جلسات با گروه‌های کانونی، انجام مصاحبه و برگزاری نظرسنجی از طریق پرسشنامه‌های باز و بسته اجرا شده و در نهایت نقشه سفر مشتری (Customer Journey Map) وضعیت فعلی شامل گام‌های اصلی فرآیند، اقدامات مشتری، کانال‌های ارائه خدمت، نقاط حساس (MOT)، صدای مشتری، وضعیت سفر احساسی، چالش‌ها و فرصت‌های بهبود در هر گام ترسیم می‌شود.
- در ادامه تحلیل، پیش، دسته‌بندی و کدگذاری مشکلات احصاء شده انجام پذیرفته و از طریق برگزاری کارگاه‌های کوتاه مدت کاربردی ایده‌پردازی و بهره‌گیری از روش‌های تفکرنگاری، اسکمپر و طوفان فکری راهکارهای متناسب ارائه و نتایج پس از نهایی‌سازی به منظور اجرا به واحدهای مرتبط ارجاع می‌شود.
- وی ادامه داد: با توجه به اینکه اجرای راهکارها عمدتاً مستلزم تغییرات سیستمی است، در نتیجه به فراخور حجم کار، اجرای آن زمانبر خواهد بود، اما تاکنون بخشی از راهکارها عملیاتی شده و از دستاوردهای ملموس آن می‌توان به بهبود فرآیندهای مرتبط با افتتاح حساب (شامل حذف معرف از افتتاح حساب جاری، حذف الزام به ارائه مستندات مرتبط با آدرس، تکمیل فرم افتتاح حساب به صورت سیستمی و...) صدور کارت (ارسال کارت به آدرس مشتری)، صدور دسته چک (ثبت درخواست صدور دسته چک به صورت غیر حضوری)، تسهیلات (اجرای فرآیند غیر حضوری اعطای تسهیلات و بهبود فرآیندهای بازپرداخت اقساط) صورتحساب (گویاسازی برخی اقلام، بازطراحی قالب صدور صورتحساب و کسر سیستمی کارمزد و...) اشاره کرد.
- رئیس اداره کل سازمان و روش‌ها مهم‌ترین چالش این حوزه

امنیت و اعتماد (Trust & Security): مشتری باید مطمئن باشد اطلاعات و تراکنش‌هایش در امنیت کامل است.
 شخصی‌سازی (Personalization): خدمات متناسب با نیازها و رفتار هر مشتری ارائه شود.
 ارزش ادراک‌شده (Perceived Value): مشتری احساس کند این محصول زندگی مالی او را آسان‌تر و ارزشمندتر می‌سازد.

سفر مشتری و تولید محصول جدید

سفر مشتری مسیری ذهنی و عملیاتی است که فرد از آشنایی با محصول بانکی تا استفاده و وفاداری طی می‌کند. پژوهشگران تجربه مشتری توصیه می‌کنند فرآیند تولید محصول جدید بانکی باید بر مبنای این سفر طراحی شود.

مراحل اصلی سفر مشتری و ملاحظات تولید محصول جدید عبارت‌اند از:

آگاهی و کشف (Awareness): مشتری در این مرحله از وجود محصول جدید مطلع می‌شود. پیام بانک باید شفاف و جذاب باشد؛ معرفی پیچیده یا مبهم، اغلب باعث بی‌توجهی مشتری می‌شود.

ارزیابی و مقایسه (Consideration): مشتری ویژگی‌ها، هزینه‌ها و مزایای محصول را با رقبا می‌سنجد. شفافیت اطلاعات و امکان مقایسه آسان اهمیت دارد. استفاده از نسخه‌های آزمایشی یا ویدئوهای آموزشی در این مرحله توصیه می‌شود.

تصمیم و آغاز استفاده (Onboarding): فرآیند شروع استفاده باید کوتاه، ساده و دیجیتال باشد. تأیید هویت آنلاین، قراردادهای دیجیتال و راهنمای گام‌به‌گام می‌تواند تجربه مشتری را ارتقا دهد. بسیاری از محصولات بانکی به دلیل طولانی بودن روند افتتاح حساب یا پیچیدگی مدارک، در این مرحله با شکست مواجه می‌شوند.

استفاده و تعامل (Usage): این بخش مهم‌ترین مرحله سفر مشتری است. اپلیکیشن یا خدمت باید پایدار، سریع و کاربرپسند باشد. تجربه منفی در این مرحله به سرعت موجب ترک محصول می‌شود. تحلیل داده‌های رفتاری مشتری و بهبود مستمر تجربه در این بخش حیاتی است.

پشتیبانی و خدمات پس از فروش (Support): در صورت بروز مشکل، مشتری به کمک سریع و مؤثر نیاز دارد. ترکیب کانال‌های مختلف پشتیبانی (چت آنلاین، تماس تلفنی، ایمیل و شعبه) ضروری است.



بانک و تجربه مشتری؛ نگاهی به فرآیند تولید

محصول جدید

تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، شیوه طراحی و عرضه محصولات جدید را به طور اساسی دگرگون کرده است. دیگر کافی نیست بانکی محصولی ارائه کند که صرفاً از نظر فنی کامل باشد؛ بلکه این محصول باید با انتظارات مشتری هم‌سو بوده و در طول سفر مشتری (Customer Journey)، تجربه‌ای مثبت، ساده و ارزش‌آفرین ایجاد کند. کارشناسان مدیریت محصول و نوآوری بانکی معتقدند بدون درک عمیق از تجربه مشتری، حتی پیشرفته‌ترین محصولات نیز با شکست مواجه می‌شوند.

نقش تجربه مشتری در بانکداری امروز

امروزه رقابت بانکی صرفاً بر سر نرخ سود یا تعداد شعب نیست؛ بلکه کیفیت تجربه مشتری به مزیت رقابتی اصلی تبدیل شده است. بانک‌ها باید اطمینان یابند مشتریان در تعامل با اپلیکیشن موبایل، وبسایت یا حتی شعبه فیزیکی، تجربه‌ای یکپارچه و بدون اصطکاک داشته باشند. تحلیلگران بازار مالی بر چند مؤلفه کلیدی تأکید می‌کنند: سهولت استفاده (Ease of Use): محصول باید ساده، سریع و بدون پیچیدگی طراحی شود.



مجید قبادی

کارشناس بازاریابی

چالش‌های بانک‌ها در این مسیر

با وجود اهمیت تجربه مشتری، بانک‌ها در طراحی محصول جدید با چالش‌هایی مواجه‌اند: مقاومت درون‌سازمانی در برابر تغییر. محدودیت‌های فنی و زیرساختی که سرعت و کیفیت تجربه دیجیتال را کاهش می‌دهد. پیچیدگی‌های مقرراتی و حقوقی در حوزه‌های حریم خصوصی و مبارزه با پول‌شویی. سطح پایین اعتماد مشتریان به بانک‌ها در برخی بازارها. تفاوت نیازهای نسل‌ها و گروه‌های مختلف مشتریان.

مشتریانی که تجربه‌ای مثبت داشته باشند، علاوه بر ادامه استفاده، محصول را به دیگران نیز توصیه می‌کنند. بانک‌ها باید با برنامه‌های وفاداری، پیشنهادهای شخصی و نوآوری مستمر، این مرحله را تقویت کنند.

چارچوب پیشنهادی برای تولید محصول جدید با محوریت تجربه مشتری

تحقیق بازار و شناخت مشتری: تحلیل رفتار و نیازها و شناسایی نقاط درد (Pain Points). ایده‌پردازی و طراحی نقشه سفر مشتری: تعریف تجربه مطلوب در هر نقطه تماس. نمونه‌سازی و آزمایش (MVP): تست نسخه اولیه با گروه محدود مشتریان. عرضه کامل: همراه با زیرساخت امن، پایدار و قابل اعتماد. پایش و بهبود مستمر: جمع‌آوری بازخورد، تحلیل داده و به‌روزرسانی مداوم محصول. ایجاد فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار: آموزش کارکنان و حمایت مدیریت ارشد از نوآوری.

رسیدگی ضعیف به شکایات می‌تواند کل تجربه را تخریب کند.

وفاداری و ترویج (Loyalty & Advocacy): مشتریانی که تجربه‌ای مثبت داشته باشند، علاوه بر ادامه استفاده، محصول را به دیگران نیز توصیه می‌کنند. بانک‌ها باید با برنامه‌های وفاداری، پیشنهادهای شخصی و نوآوری مستمر، این مرحله را تقویت کنند.

دیدگاه مشاوران و نوآوران محصول بانکی

بر اساس مطالعات و گزارش‌ها، چند نکته کلیدی از نظر متخصصان عبارت‌اند از:

مشتری‌محوری در طراحی: محصول باید بر پایه نیاز واقعی مشتری شکل بگیرد، نه صرفاً بر اساس ایده‌های داخلی بانک.

مشارکت مشتری در طراحی (Co-Creation): بهره‌گیری از گروه‌های آزمایشی و بازخورد پیش از عرضه رسمی.

تحلیل داده و هوش مصنوعی: استفاده از داده‌های رفتاری برای پیش‌بینی نیاز مشتری و شخصی‌سازی تجربه.

نوآوری در کانال‌های تعامل: ترکیب خدمات دیجیتال و فیزیکی (Phygital) برای ایجاد تجربه یکپارچه.

تمرکز بر نقاط حساس: بهبود مراحل پرچالش مانند افتتاح حساب یا رفع مشکلات فنی.

بازخورد و بهبود سریع: پس از عرضه محصول، باید فرآیند اصلاح مستمر بر پایه بازخورد کاربران وجود داشته باشد.

نتیجه‌گیری

۴ نقش تجربه مشتری در موفقیت محصولات بانکی

بانک‌ها برای موفقیت در تولید محصول جدید باید مشتری و تجربه او را در مرکز تصمیم‌گیری‌های خود قرار دهند. تجربه مثبت مشتری نه تنها موجب پذیرش سریع‌تر محصول می‌شود، بلکه وفاداری و توصیه به دیگران را نیز به همراه دارد. در مقابل، بی‌توجهی به سفر مشتری می‌تواند حتی بهترین ایده‌های بانکی را با شکست روبه‌رو کند. بنابراین، بانکداری نوین دیگر بر محور محصول نمی‌چرخد؛ بلکه محور اصلی آن «تجربه مشتری» است.

در بانکداری ایران، اهمیت این موضوع دوچندان است. ساختار گسترده و سنتی بسیاری از بانک‌ها، به‌ویژه بانک ملی ایران با بیش از ۳ هزار شعبه فعال، موجب شده است که تجربه مشتریان به شدت متنوع و غیر همسان باشد. برخی مشتریان از برخورد حرفه‌ای کارکنان در یک شعبه رضایت دارند، در حالی که در شعب دیگر همان خدمت با کیفیت متفاوت ارائه می‌شود. همچنین توسعه بانکداری دیجیتال بدون همراهی آموزش و طراحی تجربه کاربر، گاهی به جای تسهیل، پیچیدگی‌های جدیدی برای مشتریان ایجاد کرده است.

بنابراین، طراحی و استفاده از نقشه سفر مشتری نه تنها به عنوان یک ابزار تحلیلی، بلکه به عنوان یک نقشه راه استراتژیک برای بهبود تجربه مشتری در بانک‌های ایرانی مطرح است.



نقشه سفر مشتری چارچوبی تحلیلی و استراتژیک

مفهوم «نقشه سفر مشتری» در ادبیات مدیریت تجربه مشتری، ریشه در مطالعات اولیه حوزه خدمات دارد. نخستین بار شاو و ایونز (۲۰۰۲) در کتاب Building Great Customer Experiences به اهمیت مشاهده تجربه مشتری از نگاه خود او اشاره کردند. آنان تأکید داشتند که سازمان‌ها برای ارائه تجربه‌ای متمایز، باید لحظات کلیدی تعامل با مشتریان را شناسایی و مدیریت کنند. این ایده در سال‌های بعد توسط جیم کالباخ (۲۰۱۶) در کتاب Mapping Experiences به صورت نظام‌مند توسعه یافت و نقشه سفر مشتری به عنوان ابزاری کاربردی برای طراحی خدمات و تجربه معرفی شد. به طور کلی نقشه سفر مشتری نه تنها ابزاری توصیفی است، بلکه چارچوبی تحلیلی و استراتژیک محسوب می‌شود که می‌تواند شکاف میان انتظارات مشتری و واقعیت خدمات را آشکار سازد. به همین دلیل، استفاده از آن در بانکداری ایران با توجه به حجم بالای مشتریان و تنوع کانال‌ها، ضرورتی انکارناپذیر است.

نقشه سفر مشتری و اهمیت آن در بانکداری

صنعت بانکداری نقش مستقیمی در ثبات اقتصادی و رفاه اجتماعی دارد. موفقیت بانک‌ها تنها در گرو ارائه محصولات مالی متنوع نیست، بلکه به شدت به کیفیت تجربه‌ای که مشتریان از تعامل با بانک دارند وابسته است. در دنیای امروز، مشتریان بیش از هر زمان دیگری انتظار دارند که خدمات بانکی سریع، شفاف، ساده و شخصی‌سازی شده باشد.

تحقیقات نشان داده است که بیش از ۶۰ درصد مشتریان در سطح جهانی، تجربه ضعیف در تعامل با بانک را دلیل اصلی تغییر مؤسسه مالی خود می‌دانند. این موضوع به‌ویژه در ایران نیز قابل مشاهده است؛ مشتریان اغلب از طولانی بودن فرآیندها، تفاوت کیفیت خدمات بین شعب، و پیچیدگی کار با سامانه‌های دیجیتال گلایه دارند. در چنین شرایطی، بانک‌ها برای بقا و رقابت ناگزیرند به سمت مدیریت تجربه مشتری (Customer Experience Management) حرکت کنند. یکی از ابزارهای کلیدی در این مسیر، نقشه سفر مشتری است. نقشه سفر مشتری تصویری جامع از تعاملات مشتری با بانک در طول زمان ارائه می‌دهد؛ از لحظه آگاهی اولیه نسبت به خدمات، تا انتخاب، استفاده و دریافت پشتیبانی. این نقشه تنها به فعالیت‌های ظاهری بسنده نمی‌کند، بلکه احساسات، انتظارات و افکار مشتریان را نیز بازتاب می‌دهد.



ارسلان علیزاده

اداره کل سازمان و روش‌ها



۱. ضرورت نقشه سفر مشتری در ایران

یکی از چالش‌های اصلی بانک‌های ایرانی، نبود یک تجربه یکپارچه برای مشتریان است. به عنوان مثال:

- یک مشتری در شعبه مرکزی، تجربه‌ای سریع و حرفه‌ای از دریافت کارت هدیه دارد، اما همان فرآیند در یک شعبه کوچک شهرستانی ممکن است طولانی و همراه با خطا باشد.
- در خدمات دیجیتال، بسیاری از مشتریان به دلیل ضعف در طراحی تجربه کاربری (UX) اپلیکیشن‌ها، برای انجام کارهای ساده مجبور به مراجعه حضوری به شعب می‌شوند.
- شکاف بین تبلیغات بانک (که تصویری ساده و سریع از خدمات ارائه می‌دهد) و واقعیت تجربه مشتری، باعث ایجاد احساس ناامیدی می‌شود.
- در چنین شرایطی، نقشه سفر مشتری به بانک کمک می‌کند که این تفاوت‌ها و شکاف‌ها را به طور شفاف شناسایی کرده و برای رفع آن‌ها اقدام کند.

کاربرد نقشه سفر مشتری در بانکداری ایران

بانکداری در ایران به دلیل گستردگی شبکه شعب، تنوع خدمات و تفاوت‌های فرهنگی میان مشتریان، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. بانک ملی ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور، نمونه‌ای بارز از این شرایط است. این بانک با میلیون‌ها مشتری حقیقی و حقوقی، مسئولیت ارائه خدمات متنوعی از افتتاح حساب گرفته تا صدور کارت هدیه، تسهیلات اعتباری و خدمات دیجیتال را بر عهده دارد.

۲. تجربه بانک ملی در استفاده از نقشه سفر مشتری

بر اساس پروژه‌های تحقیقاتی انجام‌شده در بانک ملی، طراحی نقشه سفر مشتری در چند فرآیند کلیدی نتایج ارزشمندی به همراه داشته است:

- کاهش زمان ارائه خدمات
- افزایش رضایت مشتریان در نقاطی که آموزش و اطلاع‌رسانی بهبود یافت
- شناسایی نیازهای پنهان مشتریان، مانند تمایل به دریافت پیامک راهنما پس از صدور کارت
- ایجاد هم‌راستایی میان کارکنان در شعب مختلف از طریق ارائه یک استاندارد واحد برای خدمت‌رسانی

این یافته‌ها نشان می‌دهد که نقشه سفر مشتری تنها ابزاری برای توصیف مشکلات نیست، بلکه مبنایی برای بازطراحی فرآیندها، آموزش کارکنان و بهبود تجربه مشتری در سطح ملی محسوب می‌شود.



مزایا و فرصت‌ها

بحث و تحلیل

اجرای نقشه سفر مشتری در بانک‌ها فرصت‌های ارزشمندی ایجاد می‌کند، اما در کنار آن با موانع و چالش‌هایی نیز همراه است. بررسی هم‌زمان این دو وجه، برای درک واقع‌بینانه از کارایی این ابزار ضروری است.



STEP 01



شناخت عمیق‌تر از مشتریان

با ترسیم نقشه سفر، بانک قادر است نه تنها رفتارهای مشتری، بلکه احساسات و افکار او را نیز در طول مسیر تعامل شناسایی کند. این موضوع باعث می‌شود بانک به جای نگاه درون‌سازمانی (Process-Oriented)، دیدگاه مشتری‌محور (Customer-Oriented) اتخاذ کند.

STEP 02

کشف نقاط ضعف و گلوگاه‌ها

نقشه سفر مشتری به عنوان ابزاری تحلیلی، نقاطی را که بیشترین نارضایتی یا ریزش مشتری رخ می‌دهد آشکار می‌سازد. به عنوان مثال، در فرآیند دریافت کارت هدیه بانک ملی، شناسایی مرحله «دریافت رمز اینترنتی» به عنوان یک گلوگاه، فرصتی برای بازطراحی اطلاع‌رسانی ایجاد کرد.

STEP 03



بهبود تجربه دیجیتال

بانک‌ها در حال گذار به سمت بانکداری دیجیتال هستند. نقشه سفر مشتری کمک می‌کند تا طراحی اپلیکیشن‌ها و سامانه‌های آنلاین بر اساس رفتار واقعی مشتری صورت گیرد، نه صرفاً بر اساس دیدگاه طراحان داخلی.

STEP 04

افزایش وفاداری و اعتماد مشتریان

تحقیقات نشان می‌دهد که تجربه مثبت، احتمال بازگشت مشتری و استفاده مجدد از خدمات را افزایش می‌دهد. برای بانک‌ها، این به معنای کاهش ریزش مشتریان (Churn Rate) و افزایش سودآوری پایدار است.



STEP 05

هم‌راستاسازی کارکنان و واحدها

نقشه سفر مشتری یک زبان مشترک میان بخش‌های مختلف سازمان ایجاد می‌کند. به این ترتیب، شعب، واحدهای فناوری اطلاعات، بازاریابی و پشتیبانی می‌توانند بر اساس درکی واحد از تجربه مشتری فعالیت کنند.

چالش‌ها و موانع



STEP
01

مقاومت فرهنگی و سازمانی

در بسیاری از بانک‌های ایرانی، فرهنگ سازمانی هنوز بر مبنای «محوریت فرآیند» است نه «محوریت مشتری». کارکنان گاهی نقشه سفر مشتری را یک کار تشریفاتی می‌دانند و در برابر تغییر رویه‌ها مقاومت می‌کنند.



STEP
02

کمبود داده‌های جامع و یکپارچه

ترسیم نقشه سفر نیازمند داده‌های دقیق از رفتار مشتریان است (از تراکنش‌ها تا بازخوردها). اما در بسیاری از بانک‌ها، داده‌ها در سامانه‌های جزیره‌ای ذخیره شده و امکان تجمع و تحلیل یکپارچه آن‌ها وجود ندارد.



STEP
03

تفاوت تجربه میان شعب

یکی از مشکلات اصلی بانک ملی، تفاوت کیفیت خدمات در شعب مختلف است. اجرای نقشه سفرهای طراحی شده در تمام شعب به‌طور یکنواخت دشوار است.

STEP
04

سواد دیجیتال پایین بخشی از مشتریان

بخش بزرگی از مشتریان بانک‌های ایرانی، به‌ویژه سالمندان، با ابزارهای دیجیتال راحت نیستند. بنابراین طراحی نقشه سفر مشتری باید علاوه بر دیجیتال سازی، مسیرهای جایگزین حضوری را نیز پیش‌بینی کند.



STEP
05

هزینه و زمان بر بودن پروژه‌ها

اجرای نقشه سفر مشتری نیازمند تحقیقات میدانی، مصاحبه با مشتریان و کارکنان، طراحی مجدد فرآیندها و آموزش است. در سازمان‌های بزرگ مانند بانک ملی، این فرآیند پرهزینه و زمان‌بر است و گاهی در میانه راه متوقف می‌شود.



نتیجه‌گیری
و توصیه‌ها

بررسی ادبیات موضوع، تجربه بانک ملی ایران و مطالعات موردی جهانی نشان می‌دهد که نقشه سفر مشتری ابزاری کلیدی برای بهبود تجربه مشتری در صنعت بانکداری است. این ابزار، صرفاً یک نمودار یا نمایش تصویری ساده نیست، بلکه چارچوبی راهبردی است که می‌تواند به بانک‌ها در شناخت شکاف‌ها، بازطراحی فرآیندها و ایجاد تجربه‌ای مثبت و یکپارچه کمک کند.

در ایران، اجرای نقشه سفر مشتری به‌ویژه در بانک ملی ایران، نتایج مهمی در شناسایی مشکلات پنهان و نقاط حساس فرآیندهای بانکی داشته است. به‌عنوان مثال، مراحل دریافت و استفاده از کارت هدیه نشان داد که حتی کوچک‌ترین جزئیات مانند کیفیت بسته‌بندی یا نحوه اطلاع‌رسانی می‌تواند تجربه مشتری را متحول کند. همچنین، تحلیل سفر مشتریان در فرآیندهای دیجیتال (مانند همراه بام) آشکار ساخت که ضعف طراحی تجربه کاربری (UX) و فقدان آموزش کافی، بزرگ‌ترین موانع پذیرش این خدمات است.

با توجه به یافته‌ها، این توصیه‌های قابل طرح است:

توصیه‌های راهبردی

1

توسعه نقشه‌های سفر
مشتری برای خدمات کلیدی

بانک باید برای فرآیندهای پرکاربرد مانند افتتاح حساب، صدور کارت هدیه، دریافت وام و استفاده از اپلیکیشن‌های دیجیتال نقشه‌های سفر جداگانه طراحی کند.



2

یکپارچه‌سازی داده‌های
مشتریان

برای ترسیم دقیق نقشه سفر، داده‌های تراکنشی، رفتاری و بازخوردی باید در یک پایگاه جامع تجمیع شوند. این اقدام نیازمند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات است.



3

آموزش کارکنان و
فرهنگ‌سازی سازمانی

نقشه سفر مشتری تنها زمانی مؤثر است که کارکنان شعب و ستاد به بهبود تجربه مشتری باور داشته باشند. اجرای دوره‌های آموزشی درباره اهمیت تجربه مشتری و لحظات حساس می‌تواند مقاومت فرهنگی را کاهش دهد.



مطالعه نمونه‌های بین‌المللی نظیر DBS، Santander و HSBC نیز نشان داد که موفقیت در استفاده از نقشه سفر مشتری وابسته به سه عامل کلیدی است:

۱. دیجیتال‌سازی فرآیندها و حذف کاغذبازی‌های غیرضروری

۲. شفافیت و سادگی در تجربه مشتری

۳. ایجاد یک تجربه یکپارچه میان کانال‌های حضوری و دیجیتال

جمع‌بندی

نقشه سفر مشتری می‌تواند به بانک ملی ایران کمک کند تا تجربه مشتریان خود را از سطحی پراکنده و غیرهمسان به تجربه‌ای یکپارچه، ساده و خوشایند ارتقا دهند. اجرای درست این ابزار نیازمند ترکیب سه رویکرد است: تحلیل داده، طراحی خدمات و تغییر فرهنگی. در صورت تحقق این شرایط، بانک نه تنها رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه جایگاه رقابتی خود را در صنعت مالی ایران و منطقه نیز تقویت خواهد کرد.

Source:

1. Kalbach, J. (2016). Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams. O'Reilly Media.
2. Watkinson, M. (2013). The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. Pearson Education.
3. KPMG International. (2020). Customer Experience Excellence Report.
4. Forrester Research. (2019). The State of Customer Journey Mapping 2019. Forrester

پایش و به‌روزرسانی مستمر نقشه‌های سفر

نقشه سفر مشتری یک پروژه یک‌باره نیست؛ بلکه ابزاری پویاست که باید بر اساس تغییرات فناوری، قوانین و انتظارات مشتریان به‌طور مستمر بازبینی شود.



توجه به مشتریان با سواد دیجیتال پایین

بانک باید در طراحی نقشه سفر، مسیرهای جایگزین حضوری یا ساده‌تر را برای مشتریان مسن یا کم‌تجربه پیش‌بینی کند. این امر مانع از حذف یا نارضایتی بخش بزرگی از جامعه مشتریان خواهد شد.



چشم انداز بانک ملی: برترین بانک در تجربه مشتری، سهم بازار و نوآوری

بانک در سال های اخیر چه اقداماتی برای ارتقای تجربه مشتری انجام داده است؟

از سال ۱۳۹۸، تغییر رویکرد از محصول محوری به مشتری محوری در دستور کار بانک قرار گرفت. بخشی از اقدامات مهم شامل:

بخش بندی کلان مشتریان بر پایه داده کاوی: مشتریان بر اساس داده های موجود و رفتار مالی شان به گروه های کلان و زیر مجموعه ها تقسیم شدند و تحلیل های مالی دقیق برای هر گروه انجام گرفت.

نیازسنجی از شرکت های بزرگ: با انجام بیش از ۱۰۰ مصاحبه عمیق با شرکت ها، نیازهای بانکی و مالی آنها و ارزیابی عملکرد بانک از نگاه مشتری شناسایی شد.

بهبود تجربه مشتریان حقیقی: با همکاری پیمانکار بیرونی، مراحل شناسایی نقشه سفر فعلی مشتریان در هشت خدمت اولویت دار بانک شناسایی شد و سپس با ایده پردازی خلاقانه برای شناسایی راهکارهای بهبود تجربه مشتری و رفع نقاط درد آنها اقدام شد طراحی فرآیندهای اصلی بانکداری جامع: با استفاده از مدل فرایندی APQC، فرایندهای کلیدی از جمله نیازسنجی مشتری و طراحی محصول جدید مدل سازی شدند.

این اقدامات باعث تغییر نگاه مدیران و شکل گیری تجربه های تازه در سطح کارشناسی شد و زمینه را برای استراتژی جدید بانک فراهم کرد.



از محصول محوری به مشتری محوری

تغییری بنیادین در راهبرد بانک ملی ایران

بانک ملی ایران در سال های اخیر مسیر تازه ای را آغاز کرده است؛ مسیری که دیگر تنها به معرفی محصولات جدید محدود نمی شود، بلکه تجربه مشتری در کانون توجه قرار گرفته است. تغییر رویکرد از محصول محوری به مشتری محوری در اسناد راهبردی بانک به وضوح دیده می شود و پروژه های مختلفی برای تحقق این هدف در دست اجراست. این تغییر نگاه، نه تنها باعث بهبود خدمات بانکی شده، بلکه تعامل مشتریان با بانک را نیز به شکل چشمگیری تقویت کرده است. در گفت و گو با زهرا خرمی، کارشناس اداره کل تحقیقات و مدیریت استراتژی یک بانک ملی ایران، به بررسی ابعاد این تحول، پروژه های راهبردی و چالش های پیش رو پرداختیم.

استراتژی جدید بانک ملی چه جایگاهی برای تجربه مشتری قائل شده است؟

در برنامه پنج ساله استراتژی بانک ملی، چشم انداز این است که «برترین بانک در تجربه مشتری، سهم بازار و نوآوری» باشیم. برای تحقق این هدف، استراتژی «توسعه بانکداری جامع و مشتری محوری» تعریف شده که در قالب ۱۷ پروژه دنبال می شود. برخی از این پروژه ها به طور مستقیم و برخی به صورت غیرمستقیم بر بهبود تجربه مشتری تمرکز دارند. هدف اصلی این است که مشتری نه تنها از خدمات بانک بهره مند شود، بلکه تجربه ای مثبت، روان و متناسب با نیازهایش داشته باشد.

مهرنوش محمدیان

عضو هیات تحریریه

طراحی محصول بانکی؛ همکاری مشترک میان واحدهای تخصصی، فناوری و نظارتی

مهم‌ترین چالش‌ها در مسیر بهبود تجربه مشتری چیست؟

سه چالش اصلی پیش روی بانک قرار دارد:

پیچیدگی فرآیندها و سیستم‌ها که نیازمند بازطراحی و همسو کردن با سفر مشتری است.

ضعف در استفاده از داده‌ها؛ هنوز بسیاری از بانک‌ها تصویر دقیقی از نیازها و ترجیحات مشتریان خود ندارند و تحلیل رفتار مالی مشتریان می‌تواند راهکار عملی باشد.

فرهنگ سازمانی سنتی؛ برخی کارکنان هنوز مشتری‌مداری را صرفاً یک شعار می‌دانند، بنابراین آموزش و تغییر نگرش کارکنان کلیدی است.

نادیده گرفتن تجربه مشتری می‌تواند باعث کاهش اعتماد و وفاداری شود و مشتریان به سرعت به سوی رقبای مهاجرت می‌کنند.

پنج اولویت استراتژیک؛ از بهبود تجربه مشتری تا نوآوری در محصولات و خدمات بانکی

کدام واحدها نقش بیشتری در بهبود تجربه مشتری دارند؟

دو مسیر اصلی برای ارتقای تجربه مشتری وجود دارد:

1 در طراحی محصولات جدید، ادارات تخصصی بانکداری، فناوری اطلاعات و واحدهای نظارتی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا نیاز مشتری در طراحی لحاظ شود و محصول نهایی با استانداردهای تجربه مشتری مطابقت داشته باشد.

2 بهبود تجربه مشتریان در محصولات و خدمات موجود که توسط گروه تجربه مشتری اداره کل سازمان و روش‌ها پیگیری می‌شود. هماهنگی بین واحدها برای موفقیت پروژه‌ها حیاتی است؛ تجربه نشان داده اگر این همکاری شکل نگیرد، محصول نهایی یا دیر به بازار می‌رسد یا نیازهای واقعی مشتریان را پوشش نمی‌دهد.

از محصول محوری به مشتری محوری؛ تغییری بنیادین در راهبرد بانک ملی ایران

پروژه‌های جدید استراتژیک بیشتر روی چه حوزه‌هایی متمرکز هستند؟

در استراتژی توسعه بانکداری جامع و مشتری محوری، پنج اولویت کلیدی شناسایی شده است:

- بهبود تجربه مشتریان
- افزایش وفاداری مشتریان
- نوآوری در محصولات و خدمات بانکی
- تنوع بخشی و توسعه خدمات مالی
- افزایش سودآوری تعاملات مشتری با بانک

برای هر اولویت، پروژه‌ها و شاخص‌های ارزیابی مشخص شده‌اند تا بتوان پیشرفت را به صورت کمی و مستمر پایش کرد. هدف این است که با حمایت مدیران و همکاری واحدهای ذینفع، هر سال شاهد بهبود محسوس در هر اولویت باشیم.

بانک ملی چگونه مطمئن می‌شود که در مسیر بهبود تجربه مشتری حرکت می‌کند؟

شاخص‌هایی مانند رضایت مشتری (CSAT)، نرخ توصیه مشتریان (NPS)، نرخ ریزش و میزان وفاداری به‌طور مستمر پایش می‌شوند. علاوه بر آن، عملکرد واحدها نیز بر اساس همین شاخص‌ها ارزیابی می‌شود تا همسوسازی عملیات جاری با استراتژی مشتری محوری تضمین گردد.

سه چالش اصلی تجربه مشتری: پیچیدگی فرآیندها، ضرورت دسترسی به داده‌ها و فرهنگ سازمانی سنتی



گزارش نحوه بازنگری فرآیندهای ارائه خدمت در بانک ملی ایران

در سال‌های اخیر بانک‌ها با تحولات سریع دیجیتال، رقابت شدید و انتظارات متغیر مشتریان روبه‌رو هستند. در این شرایط مدیریت تجربه مشتری (CEM) به عنوان ابزاری حیاتی برای حفظ مشتریان و افزایش سهم بازار مطرح می‌شود.

گروه مدیریت کیفیت و ارتقای خدمات

اداره کل سازمان و روش‌ها

مدیریت تجربه مشتری، اجرای برنامه بازنگری فرایندها، پیگیری نتایج پروژه‌ها و ایجاد سازوکارهای ارزیابی شاخص‌های مرتبط با مشتری محوری در اداره کل سازمان و روش‌ها ایجاد شد.

برای آشنایی بیشتر مخاطبان با روش بازنگری فرآیندهای ارائه خدمت با رویکرد بهبود تجربه مشتری که تحت عنوان «عملیات بهبود تجربه مشتری» مطرح است و در سه فاز اصلی شامل ۱- شناخت وضع موجود ۲- تحلیل مشکلات و ایده‌پردازی و ۳- نهایی‌سازی ایده‌ها، در خصوص فرآیندهای اولویت دار تشریح می‌شود.

لازم به ذکر است اولویت بندی فرایندها بر اساس شاخص‌هایی نظیر حجم استفاده، تاثیر بر درآمد زایی، هم راستایی با اهداف استراتژیک، تاثیر بر روند برند، میزان شکایات و نارضایتی‌ها، پیچیدگی فرآیند، پتانسیل نوآوری، پوشش جامعه هدف و ... می‌باشد.

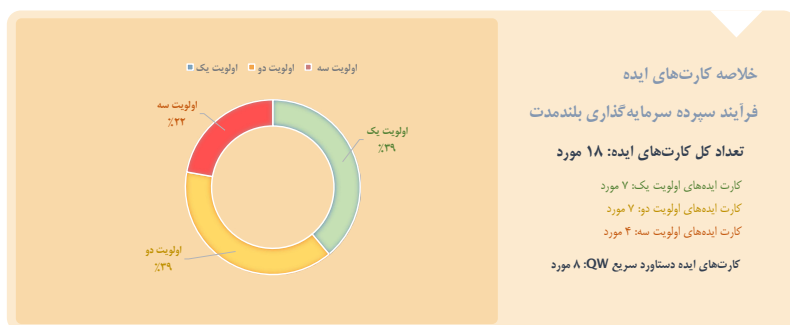
فاز اول: شناخت وضع موجود

تجربه مشتری شامل تمامی ادراکات، احساسات و برداشتهایی است که او در تعامل با بانک کسب می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد ۵۵ درصد مشتریان حاضرند برای دریافت تجربه بهتر هزینه بیشتری بپردازند و مشتریانی که تجربه بدی دارند بیش از چهار برابر احتمال دارد بانک خود را تغییر دهند. از این رو توجه به این موضوع برای بانک ملی ایران به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شده است. عملیات بهبود تجربه مشتریان با انجام پروژه «بازنگری مدل خدمت‌دهی» آغاز شد. در این پروژه ۸ فرایند کلیدی بانک شامل افتتاح حساب، صدور کارت، واگذاری و صدور دسته چک، ضمانت‌نامه، صورتحساب، اعطا و بازپرداخت تسهیلات بررسی و بهبود یافت. نتایج بهبود تجربه مشتری در فرایندهای بررسی شده شامل شناسایی ۳۷۶ مشکل و احصاء ۸۰ ایده قابل اجرا بود که به منظور عملیاتی شدن به واحدهای مربوطه ارجاع شد. با توجه به نتایج ارزشمند پروژه به منظور مدیریت تجربه مشتری در بانک به صورت مستمر، ساختاری با هدف تدوین استراتژی

شاخص از منظر مشتری (محورهای تعالی تجربه مشتری شرکت KPMG) و پنج شاخص از منظر بانک شامل تاثیر بر رضایت کارکنان، سهولت پیاده سازی، هزینه اجراء ناب بودن ایده و انطباق با الزامات بالادستی امتیازدهی شده و در نهایت اولویت بندی ایده ها در سه سطح انجام می پذیرد. در ادامه ایده ها در قالب کارت ایده تکمیل می شود، این کارت ها شامل عنوان ایده، شرح ایده، اهداف، واحدهای متولی، فازهای اجرا و قابلیت پیاده سازی می باشد.

در ادامه نمونه ای از کارت های ایده تدوین شده نمایش داده شده است.

نمونه کارت ایده تدوین شده



پس از نهایی سازی ایده ها نقشه سفر مطلوب برای دو گروه مشتریان «سنت گرا» و «دیجیتال پسند» طراحی شد تا پاسخگوی نیازهای متنوع آنان باشد. به منظور ارزیابی اثربخشی اقدامات تعریف شده شاخص هایی در حوزه شاخص های عمومی، شاخص مختص به شعب و شاخص ارزیابی سامانه ها و برنامه های کاربردی (کانال های غیر حضوری) تعریف شده است که به صورت مستمر در طول عملیات بهبود تجربه مشتری این شاخص ها مورد پایش قرار می گیرد. از جمله مهمترین شاخص های پایش شده شامل: شاخص خالص مروجان (NPS)، امتیاز رضایت مشتری (CSAT)، شاخص تلاش مشتری (CES)، شاخص همدلی (Empathy)، نرخ ریزش مشتری (Churn Rate) و نرخ استفاده (Usage Rate) می باشد.

شایان ذکر است عملیات بهبود تجربه مشتری در شش ماهه اول سال جاری در خصوص فرآیندهای حوزه سپرده سرمایه گذاری بلند مدت و کارت هدیه انجام پذیرفته و اجرای آن برای فرآیندهای حوزه خدمات ابزار پرداخت و تراکنش های انتقالی شعب نیز در دست اقدام است. بدیهی است همکاری همکاران پرتلاش شعب و ادارات کل در این مسیر باعث تحقق بخش اهداف بانک ملی ایران در حوزه بهبود تجربه مشتریان خواهد بود.

در این مرحله وضعیت فعلی فرایند با استفاده از ابزار «نقشه سفر مشتری» و انجام اقداماتی نظیر تحلیل داده، برگزاری جلسات گروه های کانونی و بررسی سوابق و الزامات بالادستی، مصاحبه با کارکنان شعب و ادارات کل ذیربط، مشاهده میدانی فرایند انجام شده توسط مشتریان و مصاحبه عمیق با ایشان، نظرسنجی از مشتریان و تحلیل صدای مشتری بررسی می شود. نقشه سفر مشتری در واقع نقشه حرکت مشتری در طی کانال های ارتباطی با بانک برای دریافت خدمت و یا محصول است و از زمان آگاهی از محصولات تا زمان فعال سازی و دریافت خدمات پشتیبانی را پوشش می دهد و شامل اجزای ذیل است: ۱. گام های فرایند ۲. اقدامات مشتری در هر گام ۳. سفر مشتری در کانال های ارتباطی ۴. سفر احساسی مشتری ۵. نقاط حساس ارتباط ۶. صدای مشتری ۷. افکار مشتری ۸. فرصت های بهبود ۹. مشکلات و چالش ها

لازم به ذکر است نقاط حساس تجربه مشتری نشان دهنده نقاطی است که مشتری بیشترین حساسیت را دارد و در صورت دریافت حس مناسب در این نقاط، علاقه مند به ادامه مسیر می شود و در صورت عدم دریافت حس مناسب، نه تنها از ادامه مسیر صرف نظر می نماید، بلکه ممکن است به عنصری با قابلیت تبلیغ منفی برای بانک تبدیل شود. همچنین سفر احساسی مشتری منعکس کننده احساس مشتری نسبت به عملکرد و رفتار بانک ملی، در یک طیف سه بخشی (رضایت بالا، رضایت متوسط، عدم رضایت) است که ترسیم آن بر اساس نتایج ارزیابی شاخص ها، مصاحبه حضوری از نمونه انتخابی از مشتریان و همچنین بازخورد دریافت شده از کارکنان شعب انجام پذیرفته است.

فاز دوم: تحلیل مشکلات و ایده پردازی

در این فاز مشکلات اصلی شناسایی و بر اساس مدل تعالی تجربه مشتری شرکت KPMG دسته بندی می شوند. به منظور رفع چالش ها و مشکلات شناسایی شده، بوت کمپ ایده پردازی با حضور نمایندگان واحدهای ذینفع شامل واحدهای کسب و کاری، نظارتی، فناوری، شعب و شرکت های مجری برگزار می شود. تکنیک هایی که به منظور احصاء ایده های رفع چالش های شناسایی شده بکار گرفته می شود شامل استفاده از تفکر نگاری، طوفان فکری و اسکمپر (scamper) است و ماحصل این رویداد ایده های بهبود و نوآورانه ای است که در فاز بعدی اولویت بندی خواهد شد.

فاز سوم: نهایی سازی ایده ها و طراحی وضعیت مطلوب

پس از احصاء ایده ها غربال، دسته بندی، ادغام و تکمیل ایده ها انجام می شود. به نحوی که هر کدام از ایده ها بر مبنای شش

نقشه سفر مشتری در واقع نقشه حرکت مشتری در طی کانال های ارتباطی با بانک برای دریافت خدمت و یا محصول است



هر پروژه؛ یک تجربه مشتری محور و ماندگار

شرکت دانش بنیان پویا رایان دیبا، نامی پیشرو در حوزه طراحی و اجرای سازه‌های پارچه‌ای و باز و بسته شونده، با تکیه بر سه اصل بنیادین نوآوری، کیفیت و اعتماد مشتری، توانسته است جایگاه ویژه‌ای در صنعت معماری و ساخت ایران کسب کند. این مجموعه با بهره‌گیری از تیمی متخصص و یکپارچه‌گی در فرآیندهای مشاوره، طراحی، تولید و نصب، نه تنها محصولاتی با کیفیت بالا ارائه می‌دهد، بلکه تجربه‌ای متفاوت و ارزشمند برای مشتریان خود خلق می‌کند. دیبا با نگاهی آینده‌نگر و تعهد به نوآوری، فراتر از تولید سازه، به دنبال بازتعریف فضاهای شهری و ارتقای کیفیت محیط‌های معماری است. در این گفت‌وگو، با شبنم کرمانشاهی، کارشناس ارشد مشاوره و فروش این شرکت به بررسی نقش تجربه مشتری در موفقیت دیبا و تأثیر آن بر پروژه‌های نوآورانه این مجموعه می‌پردازیم.

عضو هیات تحریریه

کرمانشاهی، شرکت پویا رایان دیبا را به عنوان یک مجموعه دانش بنیان که در حوزه سازه‌های پارچه‌ای و باز و بسته شونده فعالیت می‌کند، معرفی می‌کند و می‌گوید: این شرکت طی سال‌های گذشته توانسته جایگاه ویژه‌ای در صنعت معماری و ساخت در کشور به دست آورد. فلسفه وجودی

پویا رایان بر سه اصل نوآوری، کیفیت و اعتماد مشتری استوار است. وی ادامه می‌دهد: از همان ابتدای تأسیس، دیبا با هدف ارائه راهکارهایی متفاوت در زمینه طراحی و اجرای فضاهای معماری مدرن فعالیت خود را آغاز کرد. این شرکت اعتقاد دارد که سازه‌های پارچه‌ای



تیم مشاوره و فروش که نخستین نقطه تماس با مشتری است؛ با برگزاری جلسات نیازسنجی، بازدید حضوری و ارائه راهکارهای اختصاصی، مسیر پروژه را روشن می‌کند

می‌شوند. این ۴ مرحله که شامل تحویل به موقع محصول نهایی با بهترین کیفیت و طراحی است، موجب می‌شود برای مشتری تجربه‌ای متفاوت و خوب خلق شود.

کرمانشاهی با بیان اینکه ماهیت این شرکت دانش بنیان بودن است، اذعان کرد: دیبا هر ساله نوآوری و پویایی را در اولویت خود قرار می‌دهد. این نوآوری می‌تواند در قالب معرفی محصول جدید، بهبود فناوری‌های موجود یا ارائه راهکارهای خلاقانه برای پروژه‌های خاص باشد. همین رویکرد باعث شده است که دیبا نه تنها پاسخگوی نیازهای امروز بازار باشد، بلکه آینده‌نگری و همراهی با تحولات جهانی را نیز در دستور کار داشته باشد.

وی افزود: شرکت پویا رایان دیبا تاکنون در پروژه‌های متنوعی از مقیاس‌های کوچک تا بزرگ فعالیت کرده و توانسته اعتماد طیف گسترده‌ای از مشتریان را جلب کند؛ از فضاهای عمومی و تجاری گرفته تا پروژه‌های خاص با نیازهای ویژه. آنچه این شرکت را در میان رقبا برجسته می‌سازد، توجه همزمان به طراحی زیباشناختی، کارایی فنی و رضایت مشتری است.

کارشناس ارشد مشاوره و فروش شرکت پویا رایان تصریح کرد: دیبا اعتقاد دارد که سازه‌های پارچه‌ای تنها پوشش یا سایه‌بان نیستند، بلکه فرصتی برای بازتعریف فضاهای شهری و معماری معاصر به شمار می‌روند. با چنین دیدگاهی، مأموریت این شرکت نه تنها فراتر از تولید یک محصول است؛ بلکه ایجاد تجربه‌ای تازه برای کاربران و کمک به ارتقای کیفیت محیط‌های شهری و معماری ایران است.

تنها یک محصول نیستند، بلکه یک تجربه فضایی تازه برای کاربران ایجاد می‌کنند. بنابراین تلاش کرده تا در تمامی مراحل، از شکل‌گیری ایده تا نصب نهایی، خلاقیت و دقت فنی را در بالاترین سطح به کار گیرد.

کارشناس ارشد مشاوره و فروش شرکت دانش بنیان پویا رایان یکی از ویژگی‌های متمایز دیبا را یکپارچگی فرایند کاری مطرح کرد و گفت: تمامی مراحل پروژه در داخل شرکت و توسط نیروهای متخصص خود مجموعه انجام می‌شود. این رویکرد، علاوه بر کاهش خطا و اتلاف منابع، سبب می‌شود کارفرما از هماهنگی و کیفیت اجرای پروژه اطمینان کامل داشته باشد. چهار رکن اصلی فعالیت شرکت عبارتند از:

۱- تیم مشاوره و فروش که نخستین نقطه تماس با مشتری است؛ با برگزاری جلسات نیازسنجی، بازدید حضوری و ارائه راهکارهای اختصاصی، مسیر پروژه را روشن می‌کند.

۲- تیم طراحی که با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای به‌روز و خلاقیت مهندسان، ایده‌های اولیه را به طرح‌های دقیق اجرایی تبدیل می‌کند. این بخش همواره تلاش دارد بین نیازهای مشتری و استانداردهای فنی، بهترین هماهنگی را ایجاد کند.

۳- کارخانه ساخت که مجهز به امکانات تولید سازه‌های پارچه‌ای با بالاترین کیفیت است. در این بخش، طرح‌های تأیید شده به محصول واقعی تبدیل می‌شوند.

۴- تیم نصب که وظیفه اجرای نهایی در محل پروژه را بر عهده دارد. رعایت استانداردهای ایمنی، دقت بالا در اجرا و تحویل به موقع، اولویت‌های اصلی این بخش محسوب





بانکداری در آئینه تجربه مشتری؛ از ایران تا جهان

بازار امروز به شدت رقابتی، پویا و تحت تأثیر تحولات فناوری است. در چنین فضایی، دیگر تولید کالا یا ارائه یک خدمت به تنهایی عامل موفقیت نیست؛ بلکه نحوه معرفی محصول و تجربه‌ای که مشتری از این معرفی و استفاده بعدی به دست می‌آورد، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. معرفی محصول فرآیندی است که طی آن یک شرکت تلاش می‌کند ارزش‌ها، ویژگی‌ها و مزایای محصول را به مشتریان بالقوه منتقل کند و آن‌ها را به خرید ترغیب نماید. اما اهمیت این فرآیند در عصر حاضر تنها به فروش اولیه محدود نمی‌شود؛ بلکه معرفی محصول، نقطه آغاز ایجاد تجربه مشتری (Customer Experience) و شکل‌گیری رابطه بلندمدت میان مشتری و برند است. در جهان امروز، معرفی محصول بیشتر از آنکه یک فعالیت تبلیغاتی ساده باشد، تبدیل به روایتی جامع و یک تجربه تعاملی شده است. شرکت‌ها از ابزارهایی چون هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها، کمپین‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و داستان‌سرایی برند برای ایجاد هیجان، اعتماد و وفاداری در مشتری استفاده می‌کنند.

در ایران نیز معرفی محصول به‌ویژه در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است، اما تفاوت‌های ساختاری اقتصادی، محدودیت‌های زیرساختی، چالش‌های فرهنگی و کمبود سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، باعث شده است که تجربه مشتریان ایرانی با تجربه مشتریان جهانی تفاوت محسوسی داشته باشد. مقایسه این دو بستر، می‌تواند درس‌های مهمی برای بهبود استراتژی‌های بازاریابی و برندسازی در ایران به همراه داشته باشد.

معرفی محصول در جهان

۱. **بازاریابی داده‌محور (Data-Driven Market-Ing):** شرکت‌های جهانی به جای اتکا به حدس و تجربه مدیران، از داده‌های دقیق رفتاری و تحلیلی استفاده

می‌کنند. برای مثال، آمازون با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی نیازهای مشتری را پیش‌بینی می‌کند و محصولات جدید را دقیقاً متناسب با این نیازها معرفی می‌کند.

مبین عبدی

عضو هیأت تحریریه

معرفی محصول در ایران

۱. **غلبه تبلیغات سنتی:** تلویزیون، رادیو و بیلبورد همچنان نقش اصلی در معرفی محصولات دارند. اگرچه سهم رسانه‌های دیجیتال رو به افزایش است.

۲. **کمبود تحقیقات علمی و داده‌محوری:** بسیاری از معرفی‌ها بر اساس حدس یا الگوهای سنتی صورت می‌گیرد، نه تحلیل داده‌های واقعی. این موضوع باعث می‌شود تطابق کافی بین محصول و نیاز بازار شکل نگیرد.

۳. **تمرکز بر قیمت و تخفیف:** به دلیل شرایط اقتصادی و کاهش قدرت خرید، مشتریان ایرانی حساسیت زیادی به قیمت دارند. در نتیجه معرفی محصول اغلب بر تخفیف و شرایط فروش اقساطی متمرکز است و ارزش برند.

۴. **رشد سریع بازاریابی دیجیتال و اینفلوئنسرها:** اینفلوئنسر مارکتینگ به یکی از مهم‌ترین ابزارهای معرفی محصول در ایران تبدیل شده است. با این حال، استفاده افراطی و بعضاً غیر حرفه‌ای از آن‌ها گاهی اعتماد مشتری را کاهش می‌دهد.

۵. **چالش‌های اعتماد مشتری:** تجربه‌های منفی از کیفیت پایین کالا یا خدمات پس از فروش نامناسب

۲. تاکید بر تجربه کاربری (User Experience):

برندهای موفق جهانی، محصول را نه تنها به عنوان یک کالا بلکه به عنوان بخشی از سبک زندگی مشتری معرفی می‌کنند. نسخه‌های آزمایشی (Beta) یا عرضه محدود (Soft Launch) ابزاری برای دریافت بازخورد مستقیم هستند.

۳. داستان‌سرایی برند (Brand Storytelling):

معرفی محصول به رویدادی تبدیل می‌شود که مشتری در آن مشارکت دارد. اپل در معرفی محصولاتش با داستان‌سرایی، احساس تعلق و نوآوری را در ذهن مشتری حک می‌کند.

۴. استفاده از تبلیغات چندکاناله (Omni-channel Marketing):

از شبکه‌های اجتماعی گرفته تا کمپین‌های ایمیلی، تبلیغات ویدیویی و رویدادهای حضوری، برندها یک تجربه یکپارچه برای مشتری ایجاد می‌کنند.

۵. تاکید بر خدمات پس از فروش و پشتیبانی:

معرفی محصول پایان مسیر نیست. شرکت‌های جهانی با ایجاد انجمن‌های آنلاین مشتریان، پشتیبانی ۲۴ ساعته و به‌روزرسانی‌های مداوم، تجربه مشتری را تکمیل می‌کنند.

تجربه‌های منفی از کیفیت پایین کالا یا خدمات پس از فروش نامناسب موجب شده که مشتریان ایرانی به تبلیغات بدبین باشند. بنابراین حتی معرفی‌های پرهزینه نیز لزوماً به موفقیت منجر نمی‌شوند



موجب شده که مشتریان ایرانی به تبلیغات بدبین باشند. بنابراین حتی معرفی‌های پرهزینه نیز لزوماً به موفقیت منجر نمی‌شوند. او برای ادامه رابطه با برند است. وفاداری مشتری در ایران شکننده‌تر است و در صورت نارضایتی، به سرعت به رقبا روی می‌آورد.

مقایسه تجربه مشتری‌ها

مشتری جهانی: تجربه خرید را یک مسیر چندمرحله‌ای می‌بیند: آگاهی → علاقه → خرید → استفاده → تعامل پس از خرید. او انتظار دارد برند در همه این مراحل شفاف، پاسخگو و ارزش‌آفرین باشد.

مشتری ایرانی: بیشتر تحت تأثیر محرک‌های فوری مثل تخفیف یا تبلیغات پررنگ قرار می‌گیرد. با این حال، کیفیت واقعی محصول و خدمات پس از فروش معیار اصلی

چالش‌های ایران در مقایسه با جهان

۱. فقدان داده‌های جامع و تحلیل بازار علمی.
۲. محدودیت‌های بین‌المللی و تحریم‌ها در دسترسی به ابزارهای نوین بازاریابی.
۳. ضعف استراتژی برندینگ بلندمدت.
۴. عدم هم‌راستایی میان وعده‌های تبلیغاتی و تجربه واقعی مشتری.
۵. ضعف فرهنگ سازمانی متمرکز بر مشتری.

موفقیت در معرفی محصول وابسته به ایجاد تجربه‌ای جامع و مثبت برای مشتری است

نتیجه‌گیری

مقایسه ایران و جهان نشان می‌دهد که موفقیت در معرفی محصول وابسته به ایجاد تجربه‌ای جامع و مثبت برای مشتری است. در جهان، برندها معرفی محصول را فرصتی برای ایجاد ارتباط عاطفی و وفاداری پایدار می‌دانند. ابزارهای داده‌محور، روایت برند و تمرکز بر خدمات پس از فروش موجب می‌شود مشتری احساس کند بخشی از یک جامعه یا سبک زندگی جدید شده است.

در ایران، معرفی محصول اغلب بیشتر به تبلیغ و فروش کوتاه‌مدت محدود می‌شود. هرچند پیشرفت‌هایی مانند رشد بازاریابی دیجیتال و اینفلوئنسر مارکتینگ قابل توجه است، اما کمبود اعتماد، ضعف در تحقیق و عدم تمرکز بر تجربه بلندمدت مشتری، همچنان مانع توسعه پایدار برندهاست.

برای نزدیک شدن به استانداردهای جهانی، شرکت‌های ایرانی باید:

— سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازار و استفاده از داده‌های واقعی را جدی بگیرند.

— برندسازی بلندمدت را جایگزین تبلیغات مقطعی کنند.

— اعتماد مشتری را از طریق شفافیت، کیفیت واقعی و خدمات پس از فروش بسازند.

— تجربه مشتری را به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک و پایدار در نظر بگیرند.

بدون این تغییرات، معرفی محصول در ایران همچنان مقطعی خواهد بود و اثر ماندگار کمتری نسبت به بازارهای جهانی خواهد داشت. اما اگر این مسیر اصلاح شود، می‌توان امیدوار بود که برندهای ایرانی نیز در سطح منطقه‌ای و حتی جهانی جایگاه ویژه‌ای پیدا کنند.

پایان کار رقابت المپیادهای ورزشی ۱۴۰۴ با دورویداد مهم؛ از ایستادن بر سکوی قهرمانی تا شگفتی سازی تیم های ورزشی



کدام در نوع خود می تواند تجربه و یا خاطره ای باشند. در این میان برخی ورزشکاران در ورزش های انفرادی و همچنین تیم های شرکت کننده در رشته های ورزشی مختلف توانستند با تلاش های خود به موفقیت برسند و شگفتی ساز شوند همانند تیم والیبال گیلان و تیم فوتسال خوزستان که قهرمان سی امین دوره المپیاد ورزشی آقایان شدند و در سویی دیگر بعضی تیم ها نیز مغلوب حریف شدند و با دست خالی بازگشتند. این مسابقات در نوع خود به دلیل حضور ورزشکاران با آمادگی بالا، آماده سازی سالن ها و تجهیزات ورزشی حرفه ای تکرار نشدنی برگزار شد.

سی امین المپیاد ورزشی آقایان؛ ورزش در سایه رفاه

در هفته دوم مهر ماه سی امین المپیاد ورزشی کارکنان شاغل (آقایان) با حضور بیش از ۱۴۰۰ ورزشکار و مربیان آن ها از کارکنان بانک در سراسر کشور به مدت هشت روز در قالب تیم های ورزشی از استان ها و ادارات مختلف در

تقویم ورزش در بانک ملی ایران در سال ۱۴۰۴ سالی پر تلاش، پر بار و پر کاری پشت سر گذاشت. در شش ماه نخست سال، ورزش در بانک ملی ایران چندین رویداد و اتفاق مهم به خود دید و شاهد وقوع رویدادهای مهم و متعدد و روزهای خاطره انگیز و پرفراز و نشیبی بود که مهم ترین آنها برگزاری دومین المپیاد ورزشی بان نشستگان (آقا و خانم) در اردیبهشت ماه در شهر مقدس مشهد، رقابت های ورزشی فرزندان همکار در استان ها در رشته های مختلف ورزشی (پسران و دختران)، اجرای فوتسال چمنی در محل باشگاه جنوب تهران، برگزاری مسابقات کشتی به مناسبت بزرگداشت روز پهلوانی و زورخانه ای و در پایان برگزاری رقابت های سی امین المپیاد ورزشی آقایان در ۹ رشته و دیگری چهارمین دوره مسابقات المپیاد ورزشی بانوان در هفت رشته بود که موفقیت ها و ناکامی هایی را برای ورزشکاران با زدن سوت پایان مسابقات به همراه داشت. اگر چه ورزش در بانک ملی ایران در مهر ماه امسال برای کارکنان شاغل پر از اتفاقات ورزشی جذاب بود و موجب شادی و نشاط آن ها شد. اما هر





دوره المپیاد ورزشی بانوان بانک با حمایت مدیران ارشد بانک و با شعار «شادابی و سلامت در سایه رفاه» برگزار شد.

این رویداد نشان‌دهنده تعهد این مجموعه به ارتقای سلامت جسمی و روحی همکاران و تقویت همبستگی سازمانی است.

این المپیاد در رشته والیبال با ۱۸۰ نفر در ۲۷ تیم، داژبال با ۱۳۰ نفر در ۱۲ تیم، دارت با ۶۵ نفر، بدمینتون با ۴۴ نفر، شطرنج با ۴۲ نفر، تنیس روی میز با ۴۲ نفر و رشته شنا با ۴۲ نفر با بالاترین میزان حضور نسبت به دوره‌های گذشته پیگیری شد.

همچنین ستاد المپیاد ورزشی کارکنان بانک ملی ایران متشکل از کمیته‌های مختلفی نظیر کمیته فنی، کمیته روابط عمومی و اطلاع رسانی، کمیته بهداشت و درمان، کمیته تدارکات و پشتیبانی، کمیته مالی، کمیته هماهنگی و اسکان وظیفه برگزاری این دور از مسابقات را بر عهده داشتند.

تیم‌های شرکت‌کننده در رشته‌های مختلف و از استان‌های سراسر کشور توانستند عناوین مختلفی را برای استان خود به‌دست بیاورند و البته ناکامی‌هایی نیز برای برخی از تیم‌ها و ورزشکاران دیگر وجود داشت که موجب شد ورزش برای آن‌ها خیلی خوب پیش نرود. این مسابقات در نوع خود با شور و هیجان خاصی بسیار بی نظیر و تکرار نشدنی برگزار شد.

۹ رشته فوتسال، والیبال، شنا، شطرنج، تنیس روی میز، دو و میدانی، کشتی، بدمینتون و تیراندازی و به میزبانی مرکز آموزشی و رفاهی بابلسر برگزار شد. در این المپیاد ورزشی در رشته ورزشی فوتسال ۳۷۲ نفر در قالب ۳۴ تیم، در رشته والیبال ۲۸۳ نفر در قالب ۲۶ تیم، در رشته تنیس روی میز ۱۳۱ نفر، در رشته شنا ۱۳۰ نفر، در رشته بدمینتون ۷۹ نفر، در رشته تیراندازی ۶۰ ورزشکار، در رشته دو و میدانی ۸۶ نفر، در رشته باستانی ۲۰ نفر و در رشته شطرنج ۱۶۳ ورزشکار شرکت کردند که در پایان شاهد رقابت ۳۴ تیم فوتسال با ۷۲ بازی، ۲۶ تیم والیبال با ۵۶ بازی، ۳۰ تیم شطرنج در ۷ دور، ۲۲ تیم بدمینتون، ۳۰ تیم تنیس روی میز، ۲۹ تیم شنا با ۱۳۰ شناگر، ۶۰ تیرانداز و ۲۰ باستانی کار بودیم.

همچنین چهارمین دوره مسابقات المپیاد ورزشی بانوان در پنج روز و هفت رشته ورزشی بلافاصله بعد از اتمام المپیاد ورزشی آقایان برگزار شد.

چهارمین المپیاد ورزشی بانوان؛ بستری برای تقویت دوستی

با مشارکت بیش از ۵۰۰ بانوی ورزشکار از سراسر کشور در هفت رشته ورزشی والیبال، داژبال، شنا، شطرنج، دارت، بدمینتون و تنیس روی میز، چهارمین



ورزشکاران در خط پایان

مدال آوران و ورزشکاران برتر سی امین المپیاد ورزشی آقایان و چهارمین المپیاد ورزشی بانوان بانک ملی ایران در پایان این رقابت‌ها در رشته‌های انفرادی و تیمی معرفی شدند و توسط مدیران ارشد بانک مورد تقدیر قرار گرفتند.

نتایج مسابقات و اسامی مدال آوران و ورزشکاران برتر المپیاد آقایان به شرح زیر است:

شطرنج میز ۱

مقام سوم : اسماعیل خلیفه - فارس
مقام دوم : سامان راضیان - خراسان شمالی
مقام اول : سلمان قمی - گیلان

شطرنج میز ۲

مقام سوم : منصور باباخانی - لرستان
مقام دوم : مهدی سیف بابلانی - اردبیل
مقام اول : حامد منوچهری - همدان

شطرنج میز ۳

مقام سوم : صمد محمودی - فارس
مقام دوم : علی عسگریه - خوزستان
مقام اول : میر شجاع حسینی - گیلان

شطرنج میز ۲

مقام سوم : منصور باباخانی : لرستان
مقام دوم : مهدی سیف بابلانی : اردبیل
مقام اول : حامد منوچهری : همدان

شطرنج میز ۳

مقام سوم : صمد محمودی - فارس
مقام دوم : علی عسگریه : خوزستان
مقام اول : میر شجاع حسینی : گیلان

شطرنج میز ۴

مقام سوم : سید محمد حسینی : همدان
مقام دوم : مهدی نجار هادوی - یزد
مقام اول : سعید خداشناس - تهران

شطرنج میز ۵

مقام سوم : مصطفی گلی : قزوین
مقام دوم : محمد جابری : گلستان
مقام اول : مجتبی پاکروان : لرستان

شطرنج تیمی :

مقام سوم : تهران
مقام دوم : همدان
مقام اول : گیلان

شنا رده سنی زیر ۳۵ سال

مقام سوم : مسعود کریمی : تهران الف
مقام دوم : یوسف نامور : اردبیل
مقام اول : مهرداد طاهریان : تهران ب

شنا رده سنی ۴۱ تا ۴۵

مقام سوم : سید سعید رحمت پور : تهران ب
مقام دوم : محمد یوران : ایلام / محمد مهدی طیران : تهران الف
مقام اول : سهند پرویزی : کردستان

شنا رده سنی ۳۶ تا ۴۰

مقام سوم : علی نقی حجازی : مازندران
مقام دوم : آرش مرتضایی : تهران الف
مقام اول : میلاد دلفان : لرستان

شنا رده سنی ۴۶ تا ۵۰

مقام سوم : حمید باقری صفی آبادی : بوشهر

مقام دوم : سعید یحیی راد : مازندران

مقام اول : احمد نسائی : تهران الف

شنا رده سنی ۵۱ تا ۵۵

مقام سوم مشترک : محمدرضا دانشور : خراسان رضوی / مجید منکویی : گیلان

مقام دوم : سید مهدی موسوی : تهران ب

مقام اول : فرخ گلونی : یزد

شنا رده سنی ۵۶ به بالا

مقام سوم : سید سهیل حسینی : تهران الف

مقام دوم : ابوالقاسم محمدی : مازندران

مقام اول : احمد رضا اکبری : خراسان رضوی

شنا تیمی

مقام سوم : استان مازندران

مقام دوم : استان تهران

مقام اول : استان تهران الف ۵

شنا تیمی مختلط

مقام سوم : خراسان رضوی

مقام دوم : مشترک : کردستان / خوزستان

مقام اول : تهران الف

تنیس روی میز انفرادی

سوم مشترک : عباس ناظمی : بوشهر / امیر سلیمانی مطلق : خراسان شمالی

دوم : محمدرضا مکاری : مازندران

مقام اول : جعفر سعیدی : آذربایجان شرقی

تنیس روی میز تیمی

مقام سوم : کردستان

مقام دوم : خراسان رضوی

مقام اول : مازندران

بدمیتون انفرادی

مقام سوم مشترک : محمد خرم شکوه : فارس / محمد تقی کریمی : گلستان

مقام دوم : مصطفی سعیدی : گلستان

مقام اول : مصطفی هاشمی : کرمان

بدمیتون تیمی

مقام سوم : استان فارس

مقام دوم : استان تهران

مقام اول : گلستان

تیراندازی تفنگ بادی

مقام سوم : امیر محمد پور : فارس

مقام دوم : محمد اسکندری : همدان

مقام اول : امید برنجی : آذربایجان غربی

تیراندازی تفنگ تپانچه

مقام سوم : سجاد ربیع زاده : گیلان

مقام دوم : محمد تقی ربانی : قم

مقام اول : مهدی قانع : مازندران

دومیدانی ۱۰۰۰ متر

مقام سوم : سعید قربانی : لرستان

مقام دوم : مهدی زلف خانی - زنجان

مقام اول : اسد چراغی سبز کوهی : خوزستان

دومیدانی ۲۰۰۰ متر

مقام سوم: مهدی دانایی: تهران

مقام دوم: علی پیشگاه پور: البرز

مقام اول: حمید رضا میرعظیمی: آذربایجان شرقی

دومیدانی ۲۴۰۰ متر

مقام سوم: محسن رضایی: بوشهر

مقام دوم: سید علی موسوی: خراسان رضوی

مقام اول: عبدالصالح فخاریان: مازندران

دومیدانی ۳۰۰۰ متر

مقام سوم: اشکان رضایی: فارس

مقام دوم: میلاد منصوری: تهران

مقام اول: اسفندیار رئیسی: بوشهر

دومیدانی تیمی

مقام سوم: تهران

مقام دوم: آذربایجان شرقی

مقام اول: بوشهر

باستانی زیر ۴۰ سال

مقام سوم مشترک: ابوالفضل صغیری: خراسان جنوبی / مهدی مددی: مرکزی

مقام دوم: سید عمادالدین حسینی: خراسان رضوی

مقام اول: محسن نجفloo: زنجان

باستانی بالای ۴۰ سال

مقام سوم مشترک: بهمن طاهری: مرکزی / سید عباس مقدم: خراسان رضوی

مقام دوم: سید مصطفی قاری زاده: خراسان جنوبی

مقام اول: علیرضا کامرانی: کرمانی

فوتسال

مقام سوم: لرستان

مقام دوم: قم

مقام اول: خوزستان

والیبال

مقام سوم: خراسان رضوی

مقام دوم: آذربایجان غربی

مقام اول: گیلان

نتایج مسابقات و اسامی مدال آوران و ورزشکاران برتر بانوان به شرح زیر است:

شطرنج:

مقام اول: فاطمه گل زاده - گلستان

مقام دوم: الهه زردشت - تهران

مقام سوم مشترک: قمر نقوی - خوزستان / مریم نجفی - تهران

شطرنج:

مقام اول: فاطمه گل زاده - گلستان

مقام دوم: الهه زردشت - تهران

مقام سوم مشترک: قمر نقوی - خوزستان / مریم نجفی - تهران

بدمیتون:

مقام اول: عفت شریف نژاد - گیلان

مقام دوم: لیلا برگ چین - فارس

مقام سوم مشترک: زهرا گلشنی - زنجان / وحیده اسدالهی - خراسان جنوبی

شنا (رده سنی زیر ۳۵ سال):

مقام اول: ریحانه پیوندی - تهران

مقام دوم: فاطمه سیوندی پور - کرمان

مقام سوم: مونا بابائی مقدم - گیلان

تنیس روی میز:

شنا (رده سنی ۴۶ الی ۵۰ سال)

مقام اول: ندا سزاوارشکوه - تهران

مقام دوم: شهناز عسگری - زنجان

مقام سوم: آریتا محرابی زاده - تهران

مقام اول: پروانه فرخنده خوی - تهران

مقام دوم: مزگان رحمتی علایی - تهران

مقام سوم مشترک: نسیم رزم آرافر - تهران / فائزه خراشادی زاده - خراسان جنوبی

دارت:

شنا (رده سنی ۵۱ سال به بالا)

مقام اول: جمیله باقری - تهران

مقام دوم: ماندانا اقبالی - البرز

مقام سوم: فاطمه صدوقی - یزد

مقام اول: مینا کاظمی - تهران

مقام دوم: ندا حیدری زاده - ایلام

مقام سوم مشترک: شهین مهدوی - سمنان / آمنه نوفرستی - خراسان جنوبی

شنا (رده سنی ۳۶ الی ۴۰ سال):

والیبال

مقام اول: تهران الف

مقام دوم: اصفهان

مقام سوم: خراسان رضوی

مقام اول: نرگس کوثری هاشمی - تهران

مقام دوم: بتول شفیعی - هرمزگان

مقام سوم: ندا رضائی نسب - تهران

شنا (رده سنی ۴۱ الی ۴۵ سال)

داژبال

مقام اول: تهران الف

مقام دوم: خراسان شمالی

مقام سوم: کرمان

مقام اول: میترا صالحی - تهران

مقام دوم: سیدمنّا تقی پور - مازندران

مقام سوم: سلیمه باقری صفی آبادی - فارس

برای دیدن عکسهای مربوط به
رقابت المپیادهای ورزشی ۱۴۰۴
اسکن کنید



نتیجه گیری

بدین ترتیب المپیادهای ورزشی کارکنان بانک ملی ایران با اعلام اسامی ورزشکاران برتر و عنوان دار به خط پایان رسید. در پایان باید گفت، برگزاری این گونه رویدادهای مهم ورزشی در سطح بانک امری لازم و ضروری است و هدف از برگزاری این رویداد مهم ورزشی و رقابت های شک افزایش سلامت و توان بدنی، رقابت در کنار رفاقت، روحیه بخشی، استعدادیابی، حمایت از قهرمانان، آموزش و نگاه ویژه به توسعه ورزش و صمیمیت و همدلی میان کارکنان است.

شناخت اختلال کابوس شبانه

خواب دیدن امری طبیعی است و به طور میانگین افراد بیشتر از ۲ ساعت از شب را رویا می بینند، ولی کابوس یا رویای اضطراب آور و یا خواب ترسناک به طور معمول ایجاد نمی شود.

اگر رویا در مرحله REM (حرکات سریع چشم) خواب دیده شود، پس از بیداری با جزئیات به خاطر آورده می شود، بر خلاف رویایی که در مرحله غیر REM (NREM) دیده شود که در این صورت تصاویر گنگی از رویا، در خاطر می ماند.

کابوس ها تکرار رویاهای ناخوشایند و ملال آور هستند، معمولاً تهدیدی برای بقا و امنیت فرد است که در مرحله REM خواب و معمولاً در نیمه دوم خواب دیده می شوند؛ اکثر آنها منجر به بیداری می شوند و پس از بیداری فرد به سرعت به سطح هوشیاری نرمال بازمی گردد و در جاتی از استرس را بروز می دهد. برخی محققان کابوس ها را تکرار تهدیدها می نامند و بدین منظور بیشتر افراد تهدیدهای احتمالی که در زندگی واقعی با آنها روبرو می شوند را در کابوس های شبانه در ذهن خود تکرار می کنند. برخی دیگر از محققان معتقدند که افراد حوادث آزاردهنده طی روز را در ذهن خود می کاوند و از این رو بیشتر کابوس ها را مربوط به استرس های فرد می دانند.

اگر دچار استرس مزمن هستید، حمایت از طرف دوستان و نزدیکان و درمانگران می تواند کمک کننده باشد و در اتفاقات آزار دهنده، مشاوره با یک متخصص در حوزه روان توصیه می شود. به اشتراک گذاشتن احساسات خود با خانواده، دوستان و یک درمانگر به شخص برای مقابله بهتر با وقایع آزار دهنده کمک می کند.

ورزش منظم و رعایت بهداشت خواب و الگوی منظم خواب-بیداری و یا دیگر روش های آرامش درمانی و کاهش تنش عضلات قبل از خواب و نماندن در تخت خواب پس از بیداری باید مدنظر قرار گیرد.

گاهی اوقات در صورت علل دارویی، در صورت امکان قطع و یا تغییر دارو لازم است. ترک خواب آورها، الکل، کافئین، سیگار و سایر محرک ها نیز توصیه می شود. آآنلاوه بر آن، توصیه می شود دمای اتاق خواب کاهش یابد (دمای مناسب اتاق خواب ۲۴ درجه سانتی گراد می باشد) و فرد محرومیت از خواب را تجربه نکند.

درمان اصلی غیر دارویی این اختلال شامل درمان های شناختی-رفتاری (مثل مواجهه درمانی - حساسیت زدایی تدریجی - Lucid Dream (تغییر خط داستانی کابوس در طی خواب) و روش Image Rehearsal (تغییر سناریوی خواب) می باشد.

از داروهای متفاوتی بسته به شرایط بیمار استفاده می گردد از جمله:

ضد افسردگی ها و ضد اضطراب ها مثل ترازودون، فلوریک مین و فنلزین و فلافاکسین و خانواده سه حلقه ای ها
ضد سایکوزها مثل الازاپین، کوئتیاپین، رسیپریدون، پرازوسین و کلونیدین
خواب آورها مثل نیترازپام، تریازولام، کلونازپام، توپیرامات، گاباپنتین و سیپروهپتادین

کابوس های شبانه علائم متفاوتی در طی شبانه روز می توانند ایجاد کنند از قبیل:

۱- اختلالات خلقی و اضطرابی ۲- ترس های مختلف از جمله ترس از تاریکی ۳- اختلال در تمرکز و حافظه ۴- خستگی در طی روز ۵- انرژی کم ۶- بی خوابی به علت مقاومت در به خواب رفتن، از ترس و..... شروع کابوس ۷- خواب آلودگی مفرط در طی روز ۸- اختلال در عملکرد شغلی، تحصیلی، اجتماعی و بین فردی.

کابوس شبانه معمولاً در سن ۲/۵ سالگی شروع می شود و بین ۶ تا ۱۰ سالگی به اوج خود می رسد و اغلب در بزرگسالی ادامه می یابد. شروع این اختلال در کودکی به یک نسبت پسران و دختران را مبتلا می کند ولی در نوجوانی دختران، بیشتر از پسران مبتلا می شوند؛ البته این اختلال در ۴ درصد بزرگسالان هم دیده می شود.

برخی علل شناخته شده کابوس شبانه عبارتند از:

۱- انواع اختلالات اضطرابی ۲- سندرم پس از سانحه (PTSD) یا ترومای جسمی یا روانی ۳- اختلالات شخصیت خصوصاً اختلال شخصیت فردی

۴- اختلال نادر کولپسی (از بیماری های ایجاد کننده پر خوابی

مفرط) ۵- اختلالات سایکوتیک مانند اختلال اسکیزوفرنیا

۶- بیماری های تب دار ۷- داروها از جمله برخی داروهای

فشار خون، ضد بیماری پارکینسون، ضد آلرژی،

خواب آورها و داروهای عفونی و برخی داروهای گیاهی.

در موارد مقاوم، آزمایشات روتین خون از قبیل عملکرد

تیروئید و بررسی کم خونی و انجام تست خواب (PSG)

در رد علل مختلف کابوس شبانه و تشخیص اختلال های

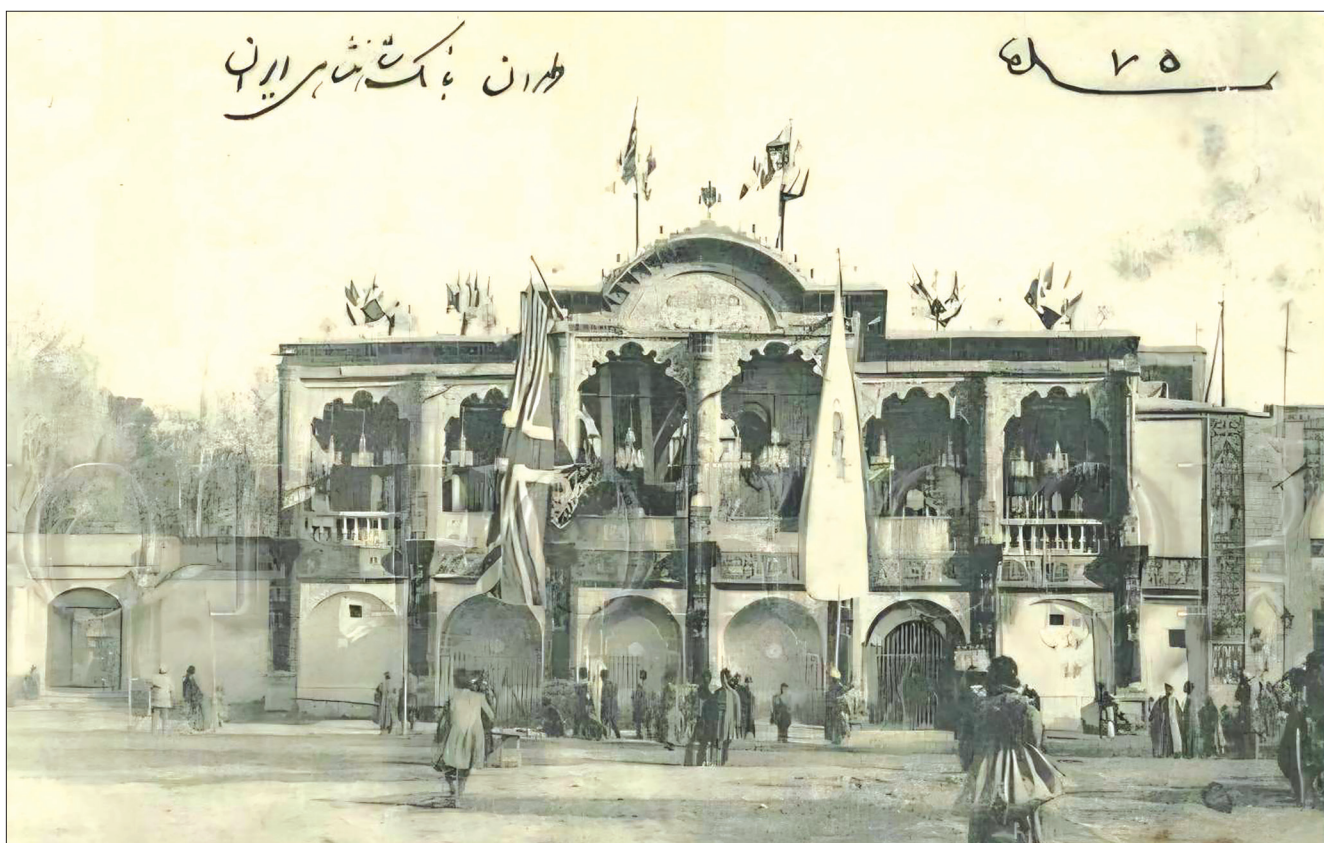
دیگر خواب مثل آپنه خواب به کار می رود.

برای درمان کابوس شبانه، اقدامات ایمنی از جمله

ایمن کردن اطراف تخت خواب و بستن پنجره و

درب منزل، انجام شود.





الغاء امتياز اسكناس و مجلس شورای ملی

نطق آقا سید یعقوب انوار

امیرحسین معینی

اداره کل روابط عمومی

رئیس: آقای آقا سید یعقوب نوبه خود آقا است.

آقا سید یعقوب: بنده برخلاف های و هوی نماینده محترم، هم از آقای فرخی تشکر دارم و هم از آقای وزیر عدلیه، بواسطه اینکه آقای فرخی شرح دادند و آقای وزیر عدلیه توضیحی دادند و یک نگرانی‌هایی از برای ما برداشته شد و این یک خوش اقبالی بود که آقای وزیر عدلیه بودند و با یک بیان عالی آن اشکالاتی که برای ما بود در نظر ما رفع شد، این است که اولاً خودم را مخالف قرار دادم عنوان مخالفت ندادم بعنوان مخالفت می‌خواهم یک توضیحاتی بخواهم؛ توضیح این است که

اولاً تصدیق می‌فرمائید که پول نقره مدتی است تنزل کرده است و در واقع یک قران، سه عباسی شده است یا پانزده شاهی، (نمی‌خواهم تنزل بدهم) این اسکناس موقعی رواج شده است که این پول نقره یک قرانش نهصد دینار با یک قران بود، حالا که بانک می‌خواهد بردارد و اسکناس را جمع کند و نقره بدهد آن نقره که یک قران بوده حالا بعنوان سه عباسی می‌دهد یا یک قران را بعنوان یک قران، بنده این را سؤال می‌کنم (بعضی از نمایندگان: عوض یک تومان دوازده قران می‌دهد) من حساب سرم نمی‌شود سؤال می‌کنم اگر این است توضیح بدهید در این بین به اصطلاح آقای وزیر عدلیه انتی‌پرانتز و به اصطلاح خودم بین‌الهلالین می‌خواهم عرض کنم اگر هم آقای رئیس می‌فرمائید خارج از موضوع است نه خیر خارج از موضوع نیست، عرض می‌کنم بقدری این مسئله حق صدور اسکناس از برای ما نافع است که حق صدور اسکناس از بانک



عطاءالله روحی



عبدالحسین اورنگ

چهار تومان) حال چون پول ما پائین آمده است و شش تومان باید بدهیم یک لیسه بگیریم پس حالا باید یک تومان که می‌بریم پیش بانک دوازده قران باید بدهد. این معنی ندارد، بانک تعهد کرده است روی اسکناس‌ها که هر کس او را برد آنجا همان میزانی را که روی آن پول رایج نوشته شده یک تومان خواهد داد، امروز هم که البته می‌دانید معامله‌ای که با مردم می‌کند از روی همین ترتیب است، آن روز هم که می‌خواهد اسکناس‌هایش را جمع کند روی همان معامله رفتار خواهد کرد و گمان می‌کنم آقای آقا سید یعقوب وقتی که تشریف آوردند اینجا واقعاً برای این بود که اظهار خوشوقتی خودشان و نیت خودشان را که برآورده شده است و در اوائل مشروطیت داشتند و امروز جنبه عملی گرفته است بکنند و آن خوشوقتی را اظهار بکنند و برای اینکه مخالفتی هم کرده باشند لابد شدند این مطلب را فرمودند.

آقا سید یعقوب: نه نه توضیح می‌خواستم.

رئیس: ماده دوم قرائت می‌شود:

ماده ۲- در نتیجه ماده قبل:

اولاً- پس از اینکه بانک تأدیه قیمت اسکناس‌های صادره را در تحت نظارت کمیسر عالی دولت انجام داد دولت از حقی که دارد که بتوسط کمیسر عالی خود نسبت به بانک اجرای تفتیش حاصل بنماید صرف‌نظر می‌کند. شغل کمیسر عالی منحل شده و مبلغی که بانک بعنوان حقوق مشارالیه به دولت تأدیه می‌نمود دیگر بر عهده بانک نخواهد بود.

ثانیاً- از تاریخ اعتبار یافتن این ضمیمه حق الامتیاز بانک که عبارت از صدی شش عایدات خالص سالیانه بوده و برطبق شرایط امتیاز بانک باید بدولت پرداخته شود از عهده بانک ساقط خواهد شد.

ثالثاً- برای جبران انصراف بانک از حق صدور اسکناس دولت در تاریخ ۲۰ مارس ۱۹۳۱ مبلغ دویست هزار لیسه پول نقد در لندن به بانک تأدیه خواهد نمود.

رابعاً- دولت به بانک اجازه می‌دهد که در معاملات خود املاک غیرمنقول را بوثیقه قبول کند و حتی برای

برداشته شد و به دولت داده شد که آقای روحی می‌دانند و در نظر تان اگر بیاید که در اول مشروطه ما می‌نشستیم و می‌گفتیم ای کاش ما می‌توانستیم اسکناس‌های پنج قرانی چاپ کنیم، چون ما حق چاپ کردن اسکناس پنج هزاری را به بانک نداده بودیم می‌گفتیم یک فکری بکنیم که اسکناس پنج هزاری چاپ بکنیم و وقتی که اسکناس پنج هزاری را چاپ کردیم بانک نمی‌تواند جلوی ما را بگیرد و از اینجا یک دری برای ما باز می‌شود، حالا حقیقتاً آن گفته‌ها و آن انجمن‌ها یک صورت جدی بخودش گرفت و بینی بین‌الله این قدم خیلی قدم برجسته‌ایست برای اقتصادیات مملکت مخصوصاً بعد از آن بیاناتی که آقای وزیر عدلیه کردند ولی یک نظر برای من باقیمانده است ما که حالا می‌آئیم یک قران می‌دهیم سه عباسی می‌گیریم اگر یک جوری می‌شد که این ضرر را در اینجا مانمی‌کردیم و حساب می‌کردیم بنده حقیقتاً عوض اینکه بیست هزار ورقه سفید برای موافقت به شما بدهم یک ورقه طلائی به شما بدهم داد، اگر این کار را می‌کردید خیلی خوب بود. (خنده نمایندگان)

وزیر عدلیه: ایشان یک توضیحی خواستند که بنده خیال می‌کنم که توضیح دادن در این قضیه خیلی مشکل است ولی خوب این را عرض می‌کنم که شما الان اسکناس را چه چیز می‌گوئید؟ اسکناس عبارت از یک ورقه تعهدی است که بانک چاپ کرده و منتشر کرده است و می‌گوید که این اسکناس را هر وقت یک کسی آورد همان اندازه که رویش نوشته شده است پول رایج ایران را بهتان می‌دهم؛ یک تومان است، وقتی یک تومان آوردید یک تومان می‌دهم، معنی آن این است، خوب اگر یک روزی پول رایج ایران بالا رفت و در معاملات بین‌المللی ترقی کرد شما کمتر می‌گیرید و حالا که در معاملات بین‌المللی نقره پائین آمده است حالا باید بگوئیم آن وقت اگر بصورت نقره می‌دادید حالا بصورت طلا بدهید، حالا مثال را یک قدری روشن‌تر عرض می‌کنم، می‌گویم مثلاً سابقاً ما پنج تومان می‌توانستیم بدهیم و یک لیسه بگیریم (دکتر عظیمی:

وصول طلب خود املاک وثیقه گذارده شده را ابتیاع نماید ولی این مالکیت موقتی بوده و نباید از یک سال تجاوز نماید.

رئیس: آقای اورنگ

اورنگ: موافقم.

رئیس: آقای یاسائی

یاسائی: موافقم.

رئیس: آقای آقا سید یعقوب

آقا سید یعقوب: بنده حقیقتاً باز هم عرض می کنم مخالفتم بعنوان خواستن توضیح است که می خواهم عرض کنم. مدتی است که بانک اسکناس چاپ کرده است از چهل و هشت سال به این طرف ... (بعضی از نمایندگان: چهل و یک سال است) خوب مواظب هستید مخصوصاً آقای افسر که از بنده غلط صادر شود و ایراد بگیرد (خنده نمایندگان) البته انسان جایز الخطا است، کلمه انسان از سهو و نسیان است، (اورنگ: از انس است) حالا که اعلم العلماء هستید بنده عرضی ندارم. عرض کنم از وقتی که بانک اسکناس را چاپ کرده است یک مرتبه اسکناس تغییر کرد و صورت دیگری

واقع شد، خواستم این را سؤال کنم که حالا که بانک می خواهد اسکناس را جمع کند این اسکناس جدید است یا آن اسکناس قدیم ...

وزیر عدلیه: همه.

آقا سید یعقوب: خوب خیلی خوب است، نمره هایش البته هست و محفوظ خواهد بود از روی آن نمره نگاه می کنند نمره پنج و یک و دو. اینها یک توضیحاتی است آقای وزیر عدلیه که بقدری در این زمینه ها برای من لازم است که چه عرض کنم چون در مجلس این توضیحات واقع می شود زمینه می شود برای اجراء این توضیحاتی که آقای وزیر عدلیه می دهند برای نمایندگان خیلی مفید است و آن چیزی که فردا حکومت می کند همین توضیحات آقای وزیر عدلیه است، این یک موضوع، موضوع دیگر این مسئله ایست که آقای شریعت زاده در کمیسیون اقتصاد ملی و کمیسیون بودجه فرمودند و حالا بنده از آن مسئله قضاوت می خواهم، دولت به بانک اجازه می دهد که در معاملات خود املاک غیر منقول را بوثیقه قبول کند و حتی برای وصول طلب خود املاک وثیقه گذارده شده



مدت گذشت سلب می شود، باید که قبل از آن مدت او بحق مالکیت خودش، خودش عمل کند و الا ما مطابق مقررات خودمان می آییم آن وقت ملک را برمی داریم انتقال می دهیم (اورنگ: طرف هم قبول کرده است) و طرف هم این مسئله را از اول قبول کرده است و قراری است که گذاشته شده و مجلس هم رأی می دهد و اشکالی نیست. (بعضی از نمایندگان: مذاکرات کافی است)

رئیس: ماده سوم قرائت می شود:

هر نوع اختلافی که بین دولت و بانک بروز کند و بین خودشان بخوشی حل نشود بتقاضای هریک از طرفین به حکمیت مراجعه خواهد شد. طرز حکمیت بشرح ذیل خواهد بود:

هریک از طرفین در ظرف مدتی که از سه ماه نباید تجاوز کند حکم خود را معین خواهد نمود طرفی که در ظرف این مدت حکم خود را معین ننمود در حکم این خواهد بود که حکم طرف مقابل را بعنوان حکم واحد قبول کرده است. حکمین به مابه الاختلاف رسیدگی کرده و مکلف خواهند بود که آن را در ظرف مدتی که از سه ماه نباید تجاوز کند رفع نمایند و در صورت عدم توافق نظر در ظرف مدت فوق حکمین در مدتی که از یک ماه نباید تجاوز کند برای تعیین حکم ثالثی موافقت خواهند کرد و حکم ثالث مزبور به حکمین ضمیمه شده محکمه حکمیت را تشکیل می دهند و محکمه مزبور به اکثریت آراء حکم خواهد کرد. در صورت عدم توافق نظر حکمین در مدت مذکور در فوق در باب حکم ثالث طرف مقدم از رئیس مؤسسه اقتصادی و مالی جامعه ملل تقاضا خواهد کرد که حکم ثالث را معین بکند و پس از تعیین او حکمیت بترتیب مذکور در فوق واقع خواهد شد، حکم حکمین و یا محکمه حکمیت در صورت تشکیل آن که مرکب از حکمهای ثلاثه خواهد بود قطعی و غیرقابل استیناف و تجدید نظر خواهد بود. در صورتی که یکی از اشخاصی که حکم معین شده اند نتواند برای حکمیت حاضر شود ثانیاً بر رئیس مؤسسه اقتصادی و مالی جامعه ملل برای تعیین عوض او مراجعه خواهد شد.

را ابتیاع نماید ولی این مالکیت موقتی بوده و نباید از یک سال تجاوز نماید، بر حسب قضاوت وقتی که قانون حق به او داد که بانک مالک شود اینکه نوشته شده است که این مالکیت موقتی است و نباید از یک سال تجاوز کند این دو قسمت با هم نمی سازد زیرا وقتی مالکیت آمد باید به یک ترتیب و مقررات دیگری معین شود. حالا عرض می کنم مطابق این ماده که الان خواهد گذشت بانک شعبش را که در تمام مملکت منبسط است خواهد گفت که ملک قبول کنید و من خیلی خوشحالم برای اینکه مملکت ما مملکت فلاحتی است و مالکین ما و زارعین ما قرض می کنند و مملکت ما آباد می شود و بنده خیلی خوشنود هستم از این قدم دولت و این یک قدمی است که فلاح و زراعت ما را ترقی می دهد، حالا که منبسط واقع شد و مطابق این قانون حق ابتیاع به بانک داده می شود بعد از آنکه او ابتیاع کرد سلب مالکیت او را مطابق این قانون نمی توانیم بکنیم مگر اینکه توضیحی در اینجا بفرمائید که مسئله واضح شود ولی اساساً بنده عرض می کنم که مطابق روح این ماده تأسیس یک بانک فلاحتی می شود در این مملکت و یک بانک فلاحتی ایجاد می شود ولی تا توضیح ندهید این نگرانی رفع نمی شود.

وزیر عدلیه: توضیحی که راجع به قسمت اسکناس خواسته بودند که فرمودند بانک در این چند سال مقادیر زیادی اسکناس چاپ کرده است و حالا راجع به کدام قسمت می خواهد جمع کند، بنده عرض می کنم البته این توضیح واضحی است برای اینکه بایستی هر چه اسکناس مردم می برند پولش را بدهد و بالاخره تأدیه کند مال هر تاریخی باشد و از طرف دیگر پیش بینی آن شده است که اگر تا فلان مدت نیاورند باید پولش را به دولت بدهد و از دفاتر هم معلوم است که چقدر اسکناس چاپ کرده است اما راجع به قسمت حق مالکیت که می فرمائید چطور می شود که در یک سال مالک می شود حق موقت نظایر و امثال بسیار دارد در دنیا که شما در یک مدت معینی صاحب آن حق هستید و با یک شرایطی ما می گوئیم که ایشان صاحب این املاک هستند برای یک [مدت] معینی و پس از آنکه آن



بایسته‌های حقوقی در قراردادهای بانکی مرتبط با بانکداری

دیجیتال و الکترونیک در ایران

سپهر نوین مالی، توسعه شتابان بانکداری دیجیتال و الکترونیک که با تحولات فناورانه و دگرگونی پارادایم‌های اقتصادی عجین گشته، لزوم تعمیق در بنیان‌های حقوقی و قراردادی را ایجاب می‌نماید. این گذار از الگوی سنتی به اکوسیستم دیجیتال، گرچه سهولت و سرعت بی‌بدیلی در ارائه خدمات مالی به ارمغان آورده، لیکن همزمان چالش‌های خطیری را در حوزه‌هایی نظیر امنیت سایبری، حفاظت از داده‌های شخصی، احراز هویت الکترونیکی و مسئولیت‌پذیری در قبال تراکنش‌های بر خط مطرح می‌سازد. از این رو، تنظیم و تنقیح قراردادهای جامع و مانع، تدوین مقررات ناظر بر حاکمیت داده‌ها و شفافیت عملیات و البته پایش مستمر تحولات رگولاتوری، نه صرفاً یک الزام، بلکه ضرورتی بنیادین برای تثبیت اعتماد عمومی، صیانت از حقوق ذینفعان و تضمین پایداری نظام مالی دیجیتال محسوب می‌شود. غفلت از این مهم می‌تواند به بروز منازعات لاینحل در بستر پیچیده تراکنش‌های فرازمانی بیانجامد. در این خصوص گفت‌وگویی با محمود حقانی جزی، دانش‌آموخته حقوق تجارت بین‌الملل و وکیل دادگستری داشتیم که در ادامه خواهید خواند.

هیات تحریریه

تفاوت‌ها و شباهت‌های بانکداری دیجیتال و الکترونیک از منظر حقوقی در ایران چیست؟

در حالی که بانکداری الکترونیک بر اتوماسیون و دسترسی آسان‌تر به خدمات موجود تأکید دارد، بانکداری دیجیتال با نوآوری و شخصی‌سازی عمیق‌تر، نیاز به چارچوب‌های

حقوقی پویاتر و جزئی‌تری دارد که بتواند همگام با تحولات فناورانه، امنیت، شفافیت و حقوق کاربران را تضمین کند. قوانین جدید بانک مرکزی در ایران نیز در راستای همین نیاز و به رسمیت شناختن این تفاوت‌ها تدوین شده‌اند تا بستر حقوقی لازم برای رشد و توسعه بانکداری دیجیتال را فراهم آورند. هر دو بانکداری الکترونیک و دیجیتال از منظر حقوقی در ایران، تحت شمول قوانین و مقررات کلی بانکی و پولی کشور قرار می‌گیرند. تفاوت‌های حقوقی عموماً از «جزئی‌تر شدن» و «تخصصی‌تر شدن» مقررات برای بانکداری دیجیتال ناشی می‌شود. بانکداری الکترونیک، عموماً تحت شمول قوانین و مقررات قدیمی‌تر مربوط به خدمات بانکی غیرحضوری قرار می‌گرفت که بیشتر بر «کانال‌های» ارائه خدمات تمرکز داشت. در خصوص بانکداری دیجیتال، با تصویب قانون بانک مرکزی جدید (۱۴۰۱) و ضوابط واحدهای دیجیتال ارائه خدمات بانکی (۱۴۰۲)، چارچوب حقوقی مشخص و اختصاصی‌تری برای آن تدوین شده است. این قوانین به طور خاص به مواردی مانند استفاده از هوش مصنوعی، بلاکچین و سایر فناوری‌های نوین، مدل‌های کسب‌وکار جدید و ساختار واحدهای دیجیتال بانکی می‌پردازند.

چه قوانین و مقرراتی در ایران، چارچوب حقوقی قراردادهای بانکی الکترونیکی و دیجیتال را تعیین می‌کنند؟

چارچوب حقوقی قراردادهای بانکی دیجیتال و الکترونیک در ایران بر پایه چند سند کلیدی استوار است: قانون تجارت الکترونیک که قانون مادر در این حوزه شامل ۸۱ ماده در ۷ باب است. باب سوم به طور خاص به «قراردادهای الکترونیکی» می‌پردازد و اعتبار داده‌پیام، امضای الکترونیکی و الزامات انعقاد قرارداد را تعیین می‌کند. آیین‌نامه نظام بانکداری الکترونیکی که توسط بانک مرکزی تصویب شده و بانک‌ها را ملزم به رعایت استانداردهای امنیتی، احراز هویت و ثبت قراردادها با امضای دیجیتال می‌کند.

ضوابط واحدهای دیجیتال ارائه خدمات بانکی که واحدهای دیجیتال را به عنوان شعبه‌های مجازی

امضای الکترونیکی در قراردادهای بانکی چه جایگاهی دارد؟ چه نوع امضایی معتبر است؟

بر اساس مواد ۹ تا ۱۴ قانون تجارت الکترونیک، امضای الکترونیکی مطمئن با گواهی دیجیتال صادر شده از مراکز معتبر مانند «مرکز میانی امضای الکترونیکی» معادل امضای دستنویس محسوب می شود.

ویژگی های امضای مطمئن:

منحصربه فرد بودن

- قابلیت شناسایی هویت صاحب امضا

- کنترل انحصاری داده های امضا توسط صاحب آن

- قابلیت تشخیص تغییر در محتوای پیام پس از امضا

امضای غیر مطمئن نیز معتبر است، مگر اینکه خلاف آن اثبات شود (ماده ۱۴)

در بانکداری دیجیتال، احراز هویت دو مرحله ای، به عنوان لایه امنیتی تکمیلی الزامی است. در صورت نقض این الزامات، بانک مسئولیت مدنی و حتی کیفری (ماده ۶۸ قانون تجارت الکترونیک) را متحمل می شود.

چگونه می توان اعتبار و اثبات قراردادهای بانکی الکترونیکی را در محاکم قضایی انجام داد؟

اعتبار: بر اساس ماده ۷ قانون تجارت الکترونیک، داده پیام (مانند قرارداد سپرده یا وام الکترونیکی) به عنوان سند معتبر شناخته می شود، مگر اینکه دستکاری یا تغییر آن اثبات شود.

در اثبات مواد ۱۵ تا ۲۰ قانون تجارت الکترونیک، حفظ و نگهداری داده پیام را بر عهده ارائه دهنده خدمات (بانک) قرار می دهد.

دادگاه ها موظفند داده پیام را به عنوان سند پذیرفته و بر اساس آن حکم صادر کنند.

در دعاوی بانکی، بانک باید لاگ های تراکنش، تاریخچه امضاها الکترونیکی و سوابق احراز هویت را ارائه دهد.

اجرای قرارداد: در صورت تخلف، اجرای الکترونیکی (مانند توقیف دارایی دیجیتال یا کسر خودکار از حساب) مجاز است. قانون بانک مرکزی نیز بر اجرای سریع و بدون تأخیر تسهیلات دیجیتال تأکید دارد.

تعریف کرده و الزامات مجوزدهی، امنیت سایبری و انطباق با قوانین تجارت الکترونیک را برای آنها تعیین می کند.

قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به پول دیجیتال بانک مرکزی (CBDC) و خدمات دیجیتال اشاره کرده و الزام به شفافیت، جلوگیری از پولشویی و الکترونیکی سازی فرآیندها را تأکید می کند.

قانون مدنی مواد ۱۸۳ تا ۲۲۶ درباره اصول کلی قراردادها (ایجاب و قبول، غبن، تدلیس) در قراردادهای الکترونیکی نیز حاکم است، مگر اینکه قانون تجارت الکترونیک خلاف آن را مقرر کند.

قانون مبارزه با پولشویی که الزام به احراز هویت مشتریان و گزارش تراکنش های مشکوک را در فضای دیجیتال نیز الزامی می داند.

الزامات حقوقی انعقاد قراردادهای بانکی الکترونیکی در ایران چیست؟

بر اساس ماده ۳۸ قانون تجارت الکترونیک، انعقاد قرارداد الکترونیکی مستلزم رعایت شرایط زیر است:

ایجاب باید واضح، کامل و قابل دسترسی باشد. مثلاً شرایط وام دیجیتال باید قبل از قبول، به طور شفاف در اپلیکیشن یا وبسایت نمایش داده شود.

قبول الکترونیکی معتبر است. مانند کلیک روی دکمه «موافقم» یا «تأیید نهایی»

بانک موظف است تأیید دریافت قبول را به صورت الکترونیکی به مشتری ارسال کند (مثلاً پیامک یا ایمیل تأیید)

زمان انعقاد: لحظه ای است که قبول توسط ایجاب کننده (بانک) دریافت می شود. (ماده ۳۹)

مکان انعقاد: محل سرور بانک یا محل ثبت داده پیام در نظر گرفته می شود.

در مورد قراردادهای هوشمند (مثلاً وام دهی خودکار بر پایه بلاکچین)، اجرای خودکار مجاز است، اما برای انطباق با حقوق ایران، تأیید اولیه انسانی (مانند تأیید هویت و شرایط توسط مشتری) ضروری است تا با اصل «آزاد» در قانون مدنی (ماده ۱۹۰) سازگار باشد.

بانک موظف است تأیید دریافت قبول را به صورت الکترونیکی به مشتری ارسال کند

دادگاه ها موظفند داده پیام را به عنوان سند پذیرفته و بر اساس آن حکم صادر کنند

ج) ضعف در هماهنگی قوانین یعنی برخی از قوانین قدیمی (مانند قانون مدنی ۱۳۰۷) با فناوری‌های نوین همگام نیستند.

مقایسه تطبیقی ایران با دیگر کشورها در زمینه قراردادهای دیجیتال چه نتیجه‌ای دارد؟

در مقایسه تطبیقی، نظام حقوقی ایران در حوزه قراردادهای دیجیتال و بانکداری الکترونیک هنوز با استانداردهای پیشرفته جهانی فاصله دارد. در اتحادیه اروپا، قراردادهای هوشمند در چارچوب قانون eIDAS به عنوان اسناد معتبر شناخته می‌شوند و حریم خصوصی داده‌ها با قانون جامع GDPR به طور سختگیرانه‌ای حمایت می‌شود؛ همچنین فضای نظارتی بر فین تک‌ها مبتنی بر اصل «نظارت متناسب با ریسک» و با امکان آزمایش نوآوری‌ها در محیط‌های کنترل شده (Regulatory Sandbox) طراحی شده است. در آمریکا نیز، قراردادهای هوشمند در بسیاری از ایالت‌ها (مانند آریزونا و تنسی) معتبر شناخته شده و تحت پوشش قانون یکپارچه تجارت (UCC) قرار دارند، هر چند قوانین فدرال حمایت از داده‌ها ضعیف‌تر است و بیشتر مسئولیت به عهده قوانین ایالتی است. در مقابل، ایران فاقد قانون تخصصی برای قراردادهای هوشمند است، چالش‌های فقهی درباره اراده و غرر هنوز حل نشده‌اند، قانون جامع حمایت از داده‌های شخصی تصویب نشده و نظارت بر فین تک‌ها (هر چند از نظر قواعد سختگیرانه است) در عمل محدودکننده نوآوری و فاقد انعطاف لازم برای رشد فضای دیجیتال است. این مقایسه نشان می‌دهد که ایران برای همگامی با تحولات جهانی، نیازمند بازنگری عمیق در رویکردهای فقهی-حقوقی، تصویب قوانین نوین و ایجاد فضای نظارتی هوشمند و پویا است.

حقوق مصرف‌کنندگان در قراردادهای بانکی دیجیتال چگونه حمایت می‌شود؟

فصل چهارم قانون تجارت الکترونیک (مواد ۳۳ تا ۳۷) به طور خاص به حمایت از مصرف‌کننده اختصاص دارد؛ ممنوعیت اطلاعات نادرست یا گمراه‌کننده در قراردادها (ماده ۳۳) حق انصراف ۷ روزه بدون جریمه برای مشتریان (در برخی خدمات) مسئولیت بانک در قبال امنیت سیستم: در صورت هک، نقص فنی یا نشت اطلاعات، مسئولیت بر عهده بانک است، مگر اینکه تقصیر مشتری (مانند افشای رمز عبور) اثبات شود (ماده ۳۵) حق دسترسی به اطلاعات: مشتری حق دارد کلیه اسناد و تاریخچه قرارداد خود را دریافت کند.

مهم‌ترین چالش‌های حقوقی قراردادهای دیجیتال در ایران چیست؟

الف- چالش فقهی-حقوقی قراردادهای هوشمند: اجرای خودکار بدون دخالت انسانی، با اصل «اراده آزاد» در قانون مدنی (ماده ۱۹۰) و اصول فقهی شیعه (مانند «حرمت غرر» و «ضرورت اراده انسانی در عقد») در تعارض است. هنوز قانون خاصی برای اعتبار بخشی به قراردادهای هوشمند در ایران وجود ندارد.

ب- امنیت سایبری و پولشویی: با وجود ضوابط سختگیرانه بانک مرکزی، اجرای عملیاتی آن در واحدهای دیجیتال و استارت‌آپ‌های فین تک ضعیف است. عدم وجود قانون جامع حمایت از داده‌های شخصی (نظیر GDPR در اروپا) ریسک نقض حریم خصوصی را افزایش می‌دهد.

و سخن آخر

الزامات حقوقی قراردادهای بانکی دیجیتال و الکترونیک در ایران (با وجود پایه‌های نسبتاً مناسبی مانند قانون تجارت الکترونیک) هنوز با سرعت تحولات فناورانه همگام نیست. به نظر می‌رسد که چالش‌های موجود درباره قراردادهای هوشمند و نبود قوانین تخصصی، موانع اصلی توسعه پایدار بانکداری دیجیتال هستند.



حسابرسی مالی و ابزارهای کلیدی در ارزیابی عملکرد بانک‌ها

در دنیای پیچیده و پویای امروز، بانک‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی سیستم مالی هر کشور، نقش بی‌بدیلی در تخصیص منابع، تسهیل تجارت، مدیریت ریسک و ایجاد اشتغال ایفا می‌کنند. عملکرد صحیح و شفاف این نهادهای مالی نه تنها بر ثبات اقتصادی کلان تأثیرگذار است، بلکه اعتماد عمومی به سیستم بانکی و در نتیجه، سلامت کلی بازارهای مالی را تعیین می‌کند. در این میان، حسابرسی مالی به عنوان یک ابزار نظارتی و ارزیابی مستقل، جایگاه ویژه‌ای در تضمین صحت اطلاعات مالی بانک‌ها و ارزیابی عملکرد آن‌ها دارد. حسابرسی مالی نه تنها به عنوان یک الزام قانونی و نظارتی عمل می‌کند، بلکه به عنوان یک فرآیند ارزش آفرین، به بهبود کیفیت گزارشگری مالی، افزایش شفافیت و کاهش اطلاعات نامتقارن بین ذینفعان کمک شایانی می‌کند. در بخشی از تحقیقات انجام‌شده توسط دیچه و همکاران (Dechow et al., ۲۰۱۱)، تأکید شده است که حسابرسی مالی با ارائه یافته‌های مستقل و مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای، به بهبود کیفیت سود و افزایش قابلیت اتکای صورت‌های مالی منجر می‌شود، که این امر به‌ویژه در بانک‌ها که با دارایی‌های پیچیده، ارزیابی‌های ذاتی و ریسک‌های بالاسروکار دارند، حائز اهمیت است.

وام‌های اعطایی، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و دارایی‌های نقدی هستند که ارزش‌گذاری آن‌ها نیازمند قضاوت حرفه‌ای و برآوردهای دقیق است. به عنوان مثال، برآورد ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول (LLR) یکی از مهم‌ترین اقلام در

بانک‌ها به دلیل ماهیت خاص فعالیت‌هایشان، از جمله جذب وجوه از عموم مردم، اعطای تسهیلات، مدیریت نقدینگی و انجام معاملات بین‌المللی، با چالش‌های منحصر به فردی در حوزه گزارشگری مالی مواجه هستند. دارایی‌های بانکی عمدتاً شامل

ابراهیم باقی

اداره کل تحقیقات و مدیریت استراتژیک

حسابرسی مالی در ارزیابی عملکرد بانک‌ها به عنوان یک ابزار شاخص برای نهادهای نظارتی مانند بانک مرکزی و سازمان بورس عمل می‌کند. این نهادها برای نظارت بر سلامت سیستم بانکی و اجرای قوانین سرمایه‌گذاری، نیازمند اطلاعات مالی معتبر و قابل اتکا هستند

می‌توان گفت که حسابرسی مالی در ارزیابی عملکرد بانک‌ها، تنها یک الزام رسمی نیست، بلکه یک ابزار استراتژیک برای تضمین شفافیت، افزایش اعتماد و حفظ ثبات سیستم مالی است

صورت سود و زیان بانک‌هاست که به طور مستقیم بر سودآوری و سلامت مالی بانک تأثیر می‌گذارد. حسابرسی مالی با بررسی روش‌های برآورد این ذخایر، کیفیت مدیریت ریسک اعتباری و انطباق با استانداردهای حسابداری بین‌المللی مانند IFRS، به اطمینان از واقع‌بینانه بودن این اقلام کمک می‌کند. بر اساس تحقیقات انجام‌شده توسط فرانسیس و وانگ (Francis & Wang, ۲۰۰۸)، حسابرسی دقیق و مستقل در بانک‌ها باعث کاهش دستکاری در سود و افزایش قابلیت پیش‌بینی سود می‌شود که این امر به نوبه خود، اعتماد سرمایه‌گذاران و تحلیلگران مالی را تقویت می‌کند.

همچنین، حسابرسی مالی در ارزیابی عملکرد بانک‌ها به عنوان یک ابزار شاخص برای نهادهای نظارتی مانند بانک مرکزی و سازمان بورس عمل می‌کند. این نهادها برای نظارت بر سلامت سیستم بانکی و اجرای قوانین سرمایه‌گذاری، نیازمند اطلاعات مالی معتبر و قابل اتکا هستند. گزارش حسابرسی، به ویژه در مواردی که شامل تأیید یا تردید در مورد تداوم فعالیت بانک (going concern) باشد، می‌تواند سیگنال‌های هشداردهنده‌ای برای ناظران مالی ایجاد کند. به عنوان مثال، در بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، ضعف در کیفیت حسابرسی و عدم شفافیت در گزارش‌گیری مالی بانک‌های بزرگ، از عوامل اصلی تشدید بحران بود. پس از آن، سازمان‌های بین‌المللی مانند کمیته بازل برای نظارت بانکی (BCBS) و استانداردهای بین‌المللی حسابرسی (ISA)، بر بهبود استانداردهای حسابرسی در مؤسسات مالی تأکید ویژه‌ای داشتند. به گفته ایچینو (Ichniowski, ۲۰۱۲)، حسابرسی مالی با افزایش شفافیت، به کاهش ریسک سیستماتیک در سیستم مالی کمک می‌کند و از بروز بحران‌های بانکی جلوگیری می‌کند. علاوه بر این، حسابرسی مالی در ارزیابی عملکرد

بانک‌ها از دیدگاه سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان نیز اهمیت فراوانی دارد. سرمایه‌گذاران برای تصمیم‌گیری در مورد خرید یا فروش سهام بانک‌ها، به اطلاعات مالی قابل اتکا نیاز دارند. گزارش حسابرسی مستقل، به عنوان یک گواهی از صحت و سلامت صورت‌های مالی، به کاهش عدم قطعیت و هزینه‌های سرمایه‌های کمک می‌کند. بر اساس مطالعات انجام‌شده توسط واتر و زیمرمن (۱۹۸۶) در حوزه نظریه اطلاعات و حسابداری، حسابرسی به عنوان یک مکانیسم کاهش تضاد منافع بین مدیریت و ذینفعان خارجی عمل می‌کند و از طریق کاهش هزینه‌های نظارتی، به بهبود کارایی بازار سرمایه منجر می‌شود. در بانک‌ها که دارای هایشان عمدتاً ناملموس و بر پایه اعتماد است، این نقش حسابرسی حتی حیاتی‌تر می‌شود.

همچنین، حسابرسی مالی در شناسایی تخلفات مالی، کلاهبرداری و فساد اداری در بانک‌ها نیز کاربرد گسترده‌ای دارد. با توجه به حجم بالای معاملات و پیچیدگی فرآیندهای بانکی، احتمال وقوع تخلفات وجود دارد. حساب‌رسان با استفاده از روش‌های تشخیصی تقلب (fraud detection)، نظارت بر کنترل‌های داخلی و ارزیابی سیستم‌های مدیریت ریسک، می‌توانند به شناسایی زیرساخت‌های ضعیف یا فعالیت‌های غیرمجاز کمک کنند. به عنوان مثال، در پرونده بانک بارینگز در دهه ۱۹۹۰، عدم نظارت کافی و ضعف در کنترل‌های داخلی و حسابرسی منجر به از بین رفتن یکی از قدیمی‌ترین بانک‌های بریتانیا شد. این واقعه نشان داد که حسابرسی مالی نه تنها باید بر صحت اعداد تمرکز کند، بلکه باید درک عمیقی از محیط عملیاتی بانک، ساختار سازمانی و فرهنگ مدیریت ریسک داشته باشد.

در سال‌های اخیر، با توسعه فناوری‌های دیجیتال و ظهور بانکداری الکترونیک و بلاکچین، حسابرسی

مالی نیز با تحولاتی جدی روبرو شده است. حسابرسان امروزه از ابزارهای تحلیل داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و سیستم‌های خودکار برای انجام حسابرسی‌های دقیق‌تر و سریع‌تر استفاده می‌کنند. این فناوری‌ها به حسابرسان اجازه می‌دهند تا حجم گسترده‌ای از معاملات را در زمان کوتاهی بررسی کنند و الگوهای غیرعادی را شناسایی نمایند. به گفته آلن و همکاران (Allen et al., ۲۰۲۰)، استفاده از فناوری در حسابرسی بانک‌ها نه تنها کیفیت حسابرسی را افزایش می‌دهد، بلکه هزینه‌های حسابرسی را کاهش داده و پوشش حسابرسی را گسترش می‌دهد. این تحولات، نقش حسابرسی را از یک فرآیند بازرسی گذشته‌نگر به یک ابزار پیش‌بینی و مدیریت ریسک تبدیل کرده است. در نهایت، می‌توان گفت که حسابرسی مالی در ارزیابی عملکرد بانک‌ها، تنها یک الزام رسمی نیست، بلکه یک ابزار استراتژیک برای تضمین شفافیت، افزایش اعتماد و حفظ ثبات سیستم مالی است. از طریق ارزیابی صحت صورت‌های مالی، بررسی کیفیت دارایی‌ها، نظارت بر کنترل‌های داخلی و شناسایی تخلفات، حسابرسی به بهبود عملکرد بانک‌ها و افزایش اعتماد ذینفعان کمک می‌کند. در دنیایی که بانک‌ها به عنوان موتور محرکه اقتصاد عمل می‌کنند، کیفیت حسابرسی مالی مستقیماً بر سلامت اقتصاد کلان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در حسابرسی مستقل، شفاف و فناوری‌محور، نه تنها یک ضرورت نظارتی، بلکه یک سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای آینده پایدار سیستم بانکی است. با توجه به اهمیت این موضوع، اصلاحات ساختاری در نظام حسابرسی، تقویت استقلال حسابرسان و توجه به تحولات فناوری، می‌تواند نقش حسابرسی مالی را در ارزیابی عملکرد بانک‌ها به‌طور چشمگیری تقویت کند.

Source:

- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. (2011). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Francis, J. R., & Wang, D. (2008). The joint effect of investor protection and Big 4 audits on earnings quality around the world. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 157-191.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (2012). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Allen, D., Lane, J., & Yuthas, K. (2020). Audit quality and technology: The role of data analytics in modern auditing. *Journal of Information Systems*, 34(1), 45-60.



فرماندهی بازار

استراتژی‌های بانک ملی ایران برای تسخیر قلب مشتریان و ذهن رقبا

در چشم‌انداز پویای صنعت بانکداری ایران، بانک ملی ایران با تکیه بر رهبری تحول‌گرایانه، مسیر نوینی را در سال‌های اخیر آغاز کرده است. تأکید بر سه محور تحول دیجیتال، بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده و مدیریت علمی ریسک اعتباری، هسته اصلی این دگرگونی را تشکیل می‌دهد. در واقع، تلفیق فناوری‌های نوین، تحلیل عمیق داده‌های مشتری و روش‌های کمی مدیریت ریسک، تنها راه ایجاد جایگاهی پایدار در بازار رقابتی کنونی است. چالش اصلی، گذار از ساختارهای سنتی به سازمانی چابک و مشتری‌محور است که هم‌پای تحولات جهانی و نیازهای داخلی حرکت کند. رقابت با بانک‌های خصوصی چابک و فین‌تک‌ها، ضرورت این تحول را دوچندان کرده است. بانک ملی با به‌کارگیری استراتژی‌های هوشمندانه، نه تنها کارایی عملیاتی خود را افزایش داده، بلکه با ارتقای تجربه مشتری و مدیریت دقیق ریسک‌ها، پایه‌های رهبری آینده خود را مستحکم ساخته است. این مقاله به تحلیل علمی استراتژی‌های کلیدی و اثر هم‌افزای آن‌ها در خلق مزیت رقابتی بی‌بدیل می‌پردازد.

مجید احمدی

اداره کل حوزه مدیریت

تحول دیجیتال: زیربنای دسترسی و تجربه برتر

تراکنش‌ها و یکپارچگی بهتر با سرویس‌های جدید را ممکن ساخته است. راه‌اندازی پلتفرم‌های تخصصی مانند سامانه‌های سرمایه‌گذاری آنلاین و پرداخت‌های تجاری، نیازهای متنوع مشتریان را پوشش می‌دهد. پیاده‌سازی بانکداری همه‌کاناله یکپارچه تجربه مشتری را دگرگون کرده است: شروع یک درخواست از موبایل، پیگیری در اینترنت بانک و تکمیل در شعبه بدون تکرار اطلاعات امکان‌پذیر شده است. اتوماسیون هوشمند فرآیندها با به‌کارگیری ربات‌های نرم‌افزاری، کارهای

تحول دیجیتال در بانک ملی، دگرگونی بنیادین در ارائه خدمات و تعامل با مشتریان است. سرمایه‌گذاری گسترده در زیرساخت‌های دیجیتال، بازطراحی کامل پلتفرم‌های بانکداری اینترنتی و همراه با اولویت‌کاری آسان، سرعت بالا و امنیت تقویت‌شده (استفاده از احراز هویت چندمرحله‌ای و رمزنگاری پیشرفته) صورت گرفته است. به‌روزرسانی سامانه‌های هسته بانکی، پردازش لحظه‌ای

مشتریان و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. این استراتژی رابطه‌ای عمیق و ارزش آفرین با مشتریان ایجاد کرده است.

- مدیریت علمی ریسک اعتباری: پایه پایداری مالی بانک ملی ایران با به‌کارگیری روش‌های علمی پیشرفته، رویکردی تحول آفرین در مدیریت ریسک اعتباری اتخاذ کرده است. استفاده از مدل‌های امتیازدهی اعتباری پیشرفته مبتنی بر یادگیری ماشین و هوش مصنوعی که قادر به کشف روابط پنهان بین متغیرها هستند، جایگزین مدل‌های خطی سنتی شده است.

پیاده‌سازی الگوریتم ترکیبی ژنتیک-فازی (رضایی اغمشادی و همکاران، ۱۴۰۲) نمونه‌ای بارز است.

این مدل مشتریان را بر اساس «درجه ریسک» دقیق رتبه‌بندی می‌کند و تصمیم‌گیری در مورد اعطای وام، مبلغ، نرخ سود و تضامین را بهینه می‌سازد. پایش مستمر پرتفوی اعتباری با سیستم‌های هشدار اولیه هوشمند انجام می‌شود که نشانه‌های مشکل ساز شدن وام‌ها (تغییر الگوی تراکنش‌ها، تأخیر در اقساط) را شناسایی و امکان مداخله به‌هنگام (تجدید ساختار، مشاوره) را فراهم می‌کنند. تحلیل کلان ریسک پرتفوی دیدگاه روشنی از توزیع ریسک ارائه می‌دهد. کاربرد هوش مصنوعی در کشف تقلب (نصر اصفهانی و قائمی اصل، ۱۴۰۱) نیز حیاتی است: شناسایی الگوهای تراکنش مشکوک در لحظه، ارتقای امنیت و کاهش ریسک عملیاتی. دستاوردهای کلیدی عبارتند از: کاهش مطالبات معوق، تخصیص بهینه‌تر منابع، کاهش هزینه‌های تأمین مالی، افزایش انطباق با مقررات و تقویت پایداری مالی بانک.

- هم‌افزایی استراتژیک: کلید طلایی فرماندهی بازار موفقیت بانک مرهون هم‌نوایی عمیق استراتژی‌های زیر است:

- داده تولیدشده در سامانه‌های دیجیتال، خوراک اصلی تحلیل‌های بازاریابی و مدیریت ریسک است.

- هوش مصنوعی موتور پردازش مشترک هر سه حوزه (بهینه‌سازی دیجیتال، شخصی‌سازی بازاریابی، اعتبارسنجی پیشرفته) است.

- تجربه مشتری ثمره نهایی این همکاری است: درخواست

تکراری مانند پردازش اولیه وام‌ها را خودکار کرده و موجب سرعت بخشیدن به خدمات، کاهش خطا و کاهش هزینه‌ها شده است. بهره‌گیری از رایانش ابری نیز مقیاس‌پذیری انعطاف‌پذیر و دسترسی‌پذیری بالا را به ارمغان آورده است.

دستاوردهای کلیدی عبارتند از: دسترسی ۲۴ ساعته به خدمات، کاهش چشمگیر مراجعه حضوری، سرعت بالا در تراکنش‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی (کاغذ و نیروی انسانی)، گسترش دسترسی در مناطق محروم از طریق موبایل بانک و توانمندسازی کارکنان شعب برای ارائه خدمات مشاوره‌ای. این زیرساخت، بستر حیاتی استراتژی‌های دیگر است.

بازاریابی هوشمند: شناخت عمیق و ارتباط شخصی‌سازی شده

بانک ملی با جایگزینی بازاریابی انبوه با بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده و هوش مصنوعی، رابطه خود با مشتریان را بازتعریف کرده است. ایجاد انبار داده‌های یکپارچه و دریاچه داده، امکان گردآوری و یکپارچه‌سازی داده‌های متنوعی چون تراکنش‌ها، رفتار دیجیتال مشتریان، اطلاعات جمعیت‌شناختی و داده‌های بازار را فراهم کرده است.

تحلیل‌های پیشرفته بر این داده‌ها متمرکز است: تحلیل رفتار مشتریان الگوهای مصرف و ترجیحات را آشکار می‌سازد و به بخش‌بندی بسیار دقیق منجر می‌شود. پیش‌بینی نیازها با مدل‌های یادگیری ماشین، نیازهای آینده مشتری (مانند وام مسکن یا سرمایه‌گذاری) را شناسایی می‌کند (مهران و همکاران، ۱۴۰۲). نتیجه این تحلیل‌ها، ارائه پیشنهادات کاملاً شخصی‌سازی شده توسط موتورهای پیشنهاددهنده هوشمند است که محصولات و خدمات را متناسب با وضعیت مالی و مرحله زندگی هر فرد ارائه می‌دهند. بهینه‌سازی کانال‌ها و زمان ارتباط (پیامک، ایمیل، نوتیفیکیشن) اثربخشی پیام‌ها را حداکثر می‌کند. دستاوردها شامل افزایش نرخ تبدیل و بازگشت سرمایه کمپین‌ها، ارتقای وفاداری مشتریان، کشف فرصت‌های فروش متقاطع، کاهش نرخ ریزش

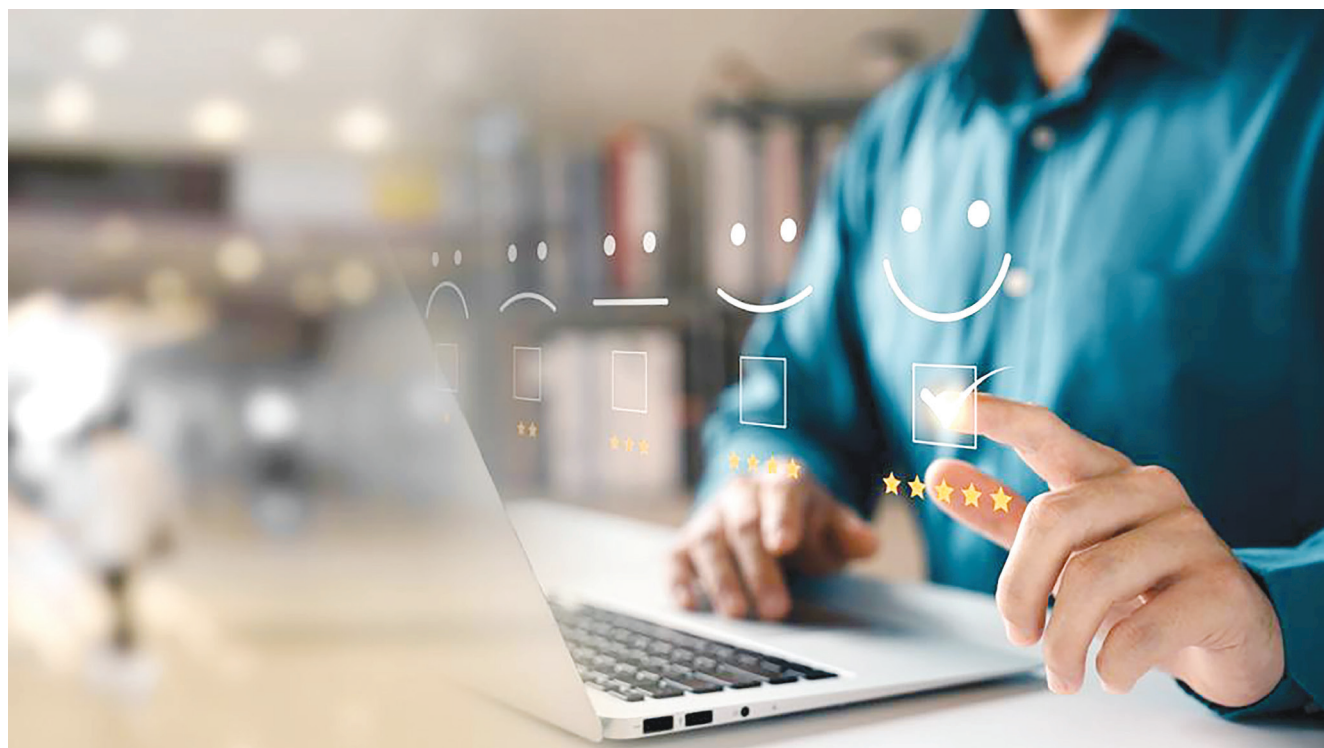
بانک ملی با جایگزینی بازاریابی انبوه با بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده و هوش مصنوعی، رابطه خود با مشتریان را بازتعریف کرده است

در بُعد تجربه مشتری، تحول دیجیتال با ارائه خدمات سریع، ایمن و همه‌جاسترس از طریق کانال‌های دیجیتال پیشرفته، مراجعات حضوری پرهزینه و زمان‌بر را به حداقل رسانده و استانداردهای جدیدی برای دسترسی و راحتی تعریف کرده است. این زیرساخت قوی، بستر لازم برای اجرای بازاریابی هوشمند را فراهم ساخته است. بانک ملی، با بهره‌گیری از انبارهای عظیم داده‌های رفتاری و تراکشی مشتریان و اعمال تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی موفق شده است نیازهای مشتریان را نه به صورت انبوه، بلکه در سطح فردی پیش‌بینی و درک کند. نتیجه این درک عمیق، ارائه پیشنهادات کاملاً شخصی‌سازی شده و ارزش‌آفرینی منحصر به فرد برای هر مشتری است. این رویکرد، رابطه بانک با مشتریان را از یک تعامل معاملاتی صرف به یک همراهی بلندمدت مبتنی بر اعتماد و وفاداری ارتقاء داده و قلب مشتریان را به معنای واقعی تسخیر کرده است. مشتری امروز بانک ملی، احساس می‌کند که بانک او را می‌شناسد، نیازهایش را درک می‌کند و راهکارهای مالی متناسب با شرایط ویژه‌اش را ارائه می‌دهد.

آنلاین و ام (دیجیتال)، ارزیابی سریع توسط مدل هوشمند (ریسک)، دریافت پیشنهاد شخصی‌سازی شده (بازاریابی) در فرآیندی امن و کارآمد.

این چابکی سازمانی، بانک ملی را به پیش‌تاز بازار تبدیل کرده و با ایجاد استانداردهای جدید، ذهن رقبا را به چالش کشیده و قلب مشتریان را با تجربه‌ای بی‌نظیر به دست آورده است.

بانک ملی ایران، با اجرای هماهنگ و هم‌افزای استراتژی‌های محوری تحول دیجیتال، بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده و هوش مصنوعی و مدیریت علمی ریسک اعتباری، نه تنها بر چالش‌های عصر دیجیتال فائق آمده، بلکه موقعیت خود را به عنوان فرمانده بلامنازع بازار بانکی ایران تثبیت و تقویت کرده است. این تحول استراتژیک، که ریشه در رهبری آینده‌نگر مدیرعامل محترم و درک عمیق از تحولات صنعت مالی جهانی و نیازهای مشتریان داخلی دارد، دستاوردهای ملموس و گسترده‌ای را در ابعاد مختلف به همراه داشته است که فراتر از بهبودهای عملیاتی، پایه‌های رقابت‌پذیری بلندمدت بانک را بنا نهاده است.



ترکیب اثربخش فناوری پیشرفته، تحلیل عمیق داده و تمرکز بی‌چشمداشت بر ارزش‌آفرینی برای مشتری، رمز موفقیت کنونی بانک ملی است

Source:

Mehran, M., Khajavi, S., & Gholami, S. (2023)
Moradi, A., Fathi, M., R& Zare, R. (2022)
Nasr Esfahani, A., & Ghaemi Asl, M. (2022).
Rezaei Aghamashhadi, H., Tavakkoli-Moghaddam, R., & Seyedhosseini, S. M. (2023)

هوش مصنوعی ژنراتیو برای تعاملات پیچیده‌تر، بانکداری باز برای ایجاد اکوسیستم‌های مالی یکپارچه با فین‌تک‌ها، فناوری بلاک‌چین برای افزایش شفافیت و امنیت معاملات و رایانش کوانتومی برای حل مسائل پیچیده‌تر تحلیل داده و ریسک.

۲. تعمیق فرهنگ داده‌محوری و نوآوری: ترویج فرهنگ آزمایش‌گری، یادگیری مستمر و پذیرش شکست‌های کنترل‌شده به عنوان بخشی از فرآیند نوآوری در تمام سطوح سازمانی.

۳. توجه مضاعف به حریم خصوصی و امنیت سایبری: با گسترش استفاده از داده‌ها و فناوری‌های پیچیده، حفاظت از اطلاعات مشتریان و مقابله با تهدیدات سایبری پیشرفته به اولویتهای حیاتی تبدیل می‌شود.

۴. توسعه مهارت‌های نیروی انسانی: توانمندسازی کارکنان با مهارت‌های جدید دیجیتال، تحلیلی و مشاوره‌ای برای همگامی با تحولات سریع فناوری و انتظارات مشتریان.

۵. چابکی سازمانی: ایجاد ساختارها و فرآیندهای چابک‌تر برای پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و ظهور رقبای جدید.

بانک با عبور موفقیت‌آمیز از مرحله اول تحول دیجیتال و استقرار سیستم‌های هوشمند، الگویی درخشان برای کل صنعت بانکداری ایران ارائه کرده است. این بانک ثابت کرده که نهادهای تاریخی نیز می‌توانند با جسارت، آینده‌نگری و اجرای استراتژی‌های هم‌افزا، نه تنها به بقای خود ادامه دهند، بلکه نقش پیش‌تاز و تعیین‌کننده استانداردهای جدید را در بازار ایفا کنند. ترکیب اثربخش فناوری پیشرفته، تحلیل عمیق داده و تمرکز بی‌چشمداشت بر ارزش‌آفرینی برای مشتری، رمز موفقیت کنونی بانک ملی است. تداوم این رهبری در گرو حفظ همین تمرکز، همراه با چابکی، نوآوری مستمر و سرمایه‌گذاری هدفمند در منابع انسانی و فناوری‌های فردا است. بانک ملی ایران با تسخیر قلب مشتریان از طریق تجربه‌ای بی‌نظیر و به چالش کشیدن ذهن رقبای استاندارددهای نوین، مسیر روشنی را برای فرماندهی پایدار بازار در عصر دیجیتال ترسیم کرده است.

در بُعد پایداری مالی و مدیریت ریسک، دستاوردها به همان اندازه چشمگیر است. مدیریت علمی ریسک اعتباری، به‌ویژه با به‌کارگیری مدل‌های پیشرفته‌ای مانند الگوریتم ترکیبی ژنتیک-فازی انقلابی در ارزیابی اعتبار مشتریان و تخصیص منابع ایجاد کرده است. توانایی رتبه‌بندی دقیق مشتریان بر اساس «درجه ریسک»، استفاده از داده‌های جایگزین برای ارزیابی مشتریان فاقد سابقه و پیاده‌سازی سیستم‌های هشدار اولیه هوشمند برای پایش مستمر پرتفوی، منجر به کاهش قابل توجه مطالبات معوق (NPLs) و بهینه‌سازی بی‌سابقه تخصیص منابع مالی شده است. این امر نه تنها زیان‌های اعتباری را کاهش داده، بلکه هزینه‌های تأمین مالی و ذخیره‌گیری بانک را نیز به‌میزان محسوسی کم کرده و حاشیه سودآوری را تقویت نموده است. افزون بر این، کاربرد هوش مصنوعی در کشف تقلب لحظه‌ای و ارتقای امنیت تراکنش‌ها ریسک عملیاتی را کاهش و اعتماد عمومی به سیستم‌های بانکی را افزایش داده است. این مدیریت دقیق ریسک، آزادی عمل و منابع مالی لازم را برای بانک فراهم کرده تا بتواند به‌طور مستمر در نوآوری و ارتقای خدمات مشتری محور سرمایه‌گذاری کند.

داده‌های غنی تولید شده توسط زیرساخت‌های دیجیتال، سوخت حیاتی سیستم‌های بازاریابی هوشمند و مدل‌های مدیریت ریسک است. هوش مصنوعی، موتور پردازش مشترک است که در هر سه حوزه، داده‌ها را به بینش عملیاتی تبدیل می‌کند: بهینه‌سازی کانال‌های دیجیتال، شخصی‌سازی پیشنهادات و ارزیابی دقیق ریسک. نتیجه نهایی این همکاری درونی، ارائه تجربه‌ای یکپارچه، روان، امن و فوق‌العاده شخصی‌سازی‌شده به مشتری نهایی است، تجربه‌ای که رقبای اوادار به بازنگری در استراتژی‌های خود کرده و ذهن آنان را به چالش کشیده است. این هماهنگی عمیق، کارایی عملیاتی بانک را به حداکثر رسانده و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد در تمام سطوح را فراهم ساخته است.

با وجود دستاوردهای درخشان، مسیر پیش‌رو هموار نیست. حفظ این رهبری مستلزم:

۱. تداوم سرمایه‌گذاری: در فناوری‌های نوظهور مانند

اخلاق حرفه‌ای اداری



چگونه در چارچوب وظایف شغلی خود، رفتاری مسئولانه، صادقانه و منصفانه داشته باشیم. وقتی می‌گوییم فردی دارای اخلاق حرفه‌ای است منظور آن است که او در کنار تخصص، به ارزش‌های انسانی و اصول رفتاری درست نیز پایبند است.

یکی از ویژگی‌های دارندگان چنین اخلاقی میل به رشد و تعالی است. فرد حرفه‌ای همواره تلاش می‌کند بهترین نسخه خود باشد. او با اعتماد به نفس، جدیت و پشتکار در پی کسب مهارت‌های بیشتر و ارتقای جایگاه شغلی خود است، اما نکته مهم و اساسی این است که در این مسیر به رقابت ناسالم و فریبکاری تن نمی‌دهد.

برخی از مؤلفه‌ها که توسط بعضی از سازمان‌های حرفه‌ای برای اخلاق کاری مطرح می‌شود عبارتند از:

صداقت، در معنای بیان حقیقت، حتی در شرایط دشوار و گوش دادن به صدای وجدان است.

پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در معنای پذیرش نتایج اقدامات و تصمیمات کاری است. افراد پاسخگو نه تنها در برابر کارهای خود مسئولیت می‌پذیرند بلکه با تمام توان و تعهد، مسئولیت‌های محوله را به بهترین شکل انجام

اخلاق حرفه‌ای یعنی افراد شاغل در موقعیت‌های حرفه‌ای از مهارت‌ها و دانش خود برای انجام کار بهره‌گیرند. این افراد قادر به قضاوت، اعمال مهارت‌ها و آگاهی‌ها و تصمیم‌گیری بر اساس دانش خود در شرایطی که عموم جامعه به دلیل نداشتن این دانش و مهارت قادر به این کار نیستند، می‌باشند. اخلاق حرفه‌ای معادل با اخلاق کاری در زبان فارسی است که در واقع تعهد شدن انرژی ذهنی، روانی و فیزیکی فردی یا گروهی در جهت بهبود توانایی‌های افراد گروه در راستای دستیابی به هدف مشترک است.

به عنوان مثال یک شرکت ممکن است از یکی از مهندسين خود بخواهد که ایمنی یک پروژه که در واقعیت ایمن نیست را تأیید کند. این مهندس ممکن است به دلایل اخلاقی از این کار سر باز زند، شرکت نیز سراغ مهندس دیگری با وجدان کاری کمتر می‌رود و مهندس مورد نظر در مقابل رشوه و یا وعده ارتقای شغلی تن به این کار می‌دهد.

اخلاق حرفه‌ای چیست؟

در دنیای امروز موفقیت شغلی تنها به مهارت‌ها و تخصص فردی محدود نمی‌شود، بلکه اخلاق حرفه‌ای نقش کلیدی در پیشرفت شغلی، جلب اعتماد و ایجاد فضای کاری سالم دارد. اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری است که رفتار فرد در محیط کاری را هدایت می‌کند. این اخلاق به ما نشان می‌دهد که

سعید آقایی

دبیرخانه ستاد اقامه نماز و شورای
امر به معروف و نهی از منکر

عوامل مؤثر بر وجدان کاری

عوامل اثرگذار بر وجدان کاری عبارتند از:

به کارگیری کارکنان براساس علاقه و توانایی و تلاش برای برطرف کردن نیازهای آنان.

تقسیم کار مطلوب کارکنان و احتساب سختی، حساسیت و پیچیدگی کار در تنظیم حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان برای ایجاد امکان پیشرفت.

تشویق و تنبیه کارکنان و ارائه فرصت و امکان لازم برای ترفیع براساس معیارهای قابل اندازه گیری.

شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری و تفویض اختیار و عدم تمرکز تا حد امکان.

انتصاب مدیران شایسته براساس تخصص و تجربه.

اجرای برنامه های آموزشی براساس نیازهای شغلی به منظور تعالی کارکنان برای ایجاد خرسندی از شغل.

حال چنانچه فردی دارای اخلاق حرفه ای بود و سطح زندگی او از گذران زندگی مادی فراتر رفت و خصوصیات معنوی در کار او اثر بخش شد دست کم سه سطح دیگر از فعالیت های علم و فناوری زیر برایش معنا می یابد:

اثر بخشی و تولید کیفیت به عنوان ارزش افزوده، احساس خدمت به مردم و مفید واقع شدن و نهایتاً احساس رهاسازی از طریق باز توزیع فرصت ها و نقد قدرت.

عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای از نظر جنبه فردی، سازمانی و محیطی:

ویژگی و خصوصیات فردی، ارزش های مذهبی، ملاک های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای از جنبه فردی است. مسلماً فردی که فاقد صلاحیت های اخلاقی شایسته از لحاظ فردی می باشد، از معیارهای اخلاق حرفه ای قابل اعتنائی نیز برخوردار نخواهد بود. در ویژگی های مذکور پابندی به ارزش های صحیح اسلامی، اخلاق و راه و روش مدیریت اسلامی و انسانی که در سلوک اهل بیت سلام الله علیه دیده می شود می تواند سایر عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه ای را تحت پوشش و تربیت خود قرار دهد تا در نهایت خروجی مطلوب و رضایت طرفین حاصل گردد.

عواملی مثل رهبری، مدیریت، ارتباط با همکاران، ارتباط با زیر دستان و فرادستان، نظام تشویق و تنبیه، انتظارات همکاران، قوانین و مقررات و رویه ها، جو فرهنگ سازمانی نیز از عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای و زیر نظر تربیت مدیریت اسلامی از منظر سازمانی هستند.

عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و همچنین دیگر سازمان ها و عوامل رقابتی بین آنها، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای از منظر محیطی است.

والگویی برای دیگران هستند و همیشه در پی حفظ خوشنامی شغلی خود هستند.

در همین خصوص امام علی (ع) حیطه مسئولیت پذیری را بسیار گسترده تعیین نموده و از کارگزاران و کارکنان خود خواسته است نسبت به تمامی کارها و اقدامات و نیز روابط و مناسبات خود مسئولیت پذیر باشند. «از خدا بترسید در حق بندگانش و شهرهایش زیرا شما مسئولید حتی در برابر سرزمین ها و چارپایان».

در جایی دیگر آن امام بزرگوار در نامه ای به فرماندار آذربایجان چنین می فرماید: «همانا کاری که به عهده توست طعمه ای برایت نیست بلکه امانتی است بر گردنت و آن که تو را بدان کار گمارده نگهبانی امانت را به عهده ات گذارده...»

رازداری در معنای حفظ اطلاعات محرمانه مشتریان و سازمان است.

بی طرفی و عدالت در معنای برخورد برابر با همه افراد بدون تبعیض می باشد. حضرت علی (ع) در این باره می فرماید: «همانا خداوند به انصاف و نیکو کاری فرمان می دهد».

احترام در معنای خوش قولی، وقت شناسی، رعایت آداب گفت و گو و اجازه دادن به دیگران برای اظهار نظر است. تابع قوانین بودن در معنای پابندی به چارچوب حقوقی و شغلی است.

انضباط کاری یعنی سامان پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب و پرهیز از هرگونه سستی و بی سامانی در کار. امام علی (ع) در همین مورد می فرماید: «کار هر روز را در همان روز انجام ده زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد».

وفاداری در معنای وفاداری نسبت به شغل، سازمان و همکاران است.

از همین جا به سراغ مفهوم وجدان کاری می رویم: در اصطلاح مدیریت می توان آن را احساس تعهد داخلی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است تعریف کرد. به بیان دیگر منظور از وجدان کاری رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظایف است که قرار است انسان آنها را به انجام برساند، به گونه ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد باز هم در انجام وظیفه خود کوتاهی نکنند. یک تعریف دیگر از وجدان کاری بیان می دارد: استعدادی که به تشخیص نیک و بد می پردازد و برای امور ارزش قائل است. نیک و بد را با هم متفاوت دانسته و برای مانوعی الزام عملی ایجاد می کند.

وجدان کاری با روحیه کاری متفاوت است. روحیه را نیرویی می دانند که به کمک آن فرد خود را در تطابق کامل با سازمان می بیند و وظایف خود را با علاقه و انضباط انجام می دهد. به این ترتیب روحیه از تطابق فرد و سازمان منتج می شود، در حالی که وجدان کاری حاصل تعهد داخلی فرد در قبال وظایفی است که پذیرفته است.

اخلاق حرفه ای معادل با اخلاق کاری در زبان فارسی است که در واقع متعهد شدن انرژی ذهنی، روانی و فیزیکی فردی یا گروهی در جهت بهبود توانایی های افراد گروه در راستای دستیابی به هدف مشترک است

اخلاق حرفه ای مجموعه ای از اصول، ارزش ها و استانداردهای رفتاری است که رفتار فرد در محیط کاری را هدایت می کند

معمولا اولین تجربه‌ها، خاطراتی شیرین را در ذهن ما ثبت می‌کنند؛ اولین روز مدرسه، اولین دندان شیری که افتاد، اولین کلمه‌ای که نوشتیم، اولین اردوی دانش‌آموزی و... اولین‌هایی هستند که در زندگی اغلب افراد وجود دارند و یادآوری آن‌ها می‌تواند حس خوشایندی را در یادشان ایجاد کند.

بانک ملی ایران بر همین مبنا و با در نظر گرفتن اصل مشتری‌مداری، «اولین بانکی» بود که از سال‌ها پیش با اهدای قلک‌های فلزی به کودکان تلاش کرد تا با تشویق نسل کودک و نوجوان به پس‌انداز، گامی مهم و مثبت در راستای بهبود شرایط اقتصادی جامعه و کشور بردارد و این روند ادامه یافت تا سال‌ها بعد کانون جوانه‌ها به عنوان «اولین تجربه از ارائه خدمات بانکی به افراد زیر ۱۸ سال» پا به عرصه وجود گذاشت.

امروز با گذشت بیش از یک دهه از آغاز این مسیر روشن، خاطرات زیبایی را از همراهی آینده‌سازان کشورمان با کانون جوانه‌های بانک ملی ایران در ذهن داریم؛ از شادی و هیاهوی بچه‌ها در اردوها، جشن‌ها و نمایشگاه‌ها گرفته تا استقبال پرشور و بی‌نظیر آنها از رویدادها و مسابقات مجازی.

امروز کانون جوانه‌های بانک ملی ایران، اولین تجربه بانکی درصد بالایی از کودکان و نوجوانان ایران زمین است که با تکیه بر تجربه مشتریان خود، به سوی آینده گام برمی‌دارد.



www.bmi.ir/kids
kidsbankmelli

کانون جوانه‌ها اولین تجربه بانکی من!

معرفی کتاب سفر در زمان با یک همستر

با هم بخوانیم



در روز تولد دوازده سالگی‌اش یک ماشین زمان هدیه می‌گیرد که از یک لپ‌تاپ و یک لگن حلبی بزرگ ساخته شده. او تصمیم می‌گیرد که برای نجات پدرش با این وسیله عجیب و غریب به گذشته سفر کند و ماجراجویی داستان از اینجا شروع می‌شود. این کتاب توسط آقای راس ولفورد نوشته و به وسیله خانم ثمین نبی پور به فارسی ترجمه شده.

تا حالا هیچ وقت این فکر به ذهنتون رسیده که با سفر به گذشته از یک اتفاق جلوگیری کنید یا اینکه مسیر زندگی‌تون رو تغییر بدید؟ اگر جوابتون به این سوال مثبت‌ه، مطالعه کتاب سفر در زمان با یک همستر براتون جذابیت زیادی خواهد داشت. داستان از این قراره که آل چادهوری، قهرمان اصلی کتاب،



مامان دفتر رو برداشت و به قیمتش نگاه کرد.
 - «ولی نازنین جان، این دفتر خیلی گرونه. پول توجیبی‌ات برای خریدش کافیه؟»
 نازنین سری تکان داد:
 - «نه، فقط نصفشو دارم».
 مامان لبخندی زد و گفت:
 - «پس این یه فرصت خوبه برای یاد گرفتن پس انداز. تو می‌تونی پول توجیبی‌هات رو کم‌کم کنار بذاری تا وقتی به اندازه کافی برسه».
 نازنین کمی ناراحت شد. دلش می‌خواست همون لحظه دفتر رو داشته باشه. اما به یاد حرف مامان افتاد و تصمیم گرفت صبر کنه.
 از اون روز، هر هفته بخشی از پول توجیبی‌اش رو در یک قلک شیشه‌ای شفاف می‌انداخت. حتی بعضی وقت‌ها که هوس بستنی یا چیپس می‌کرد، با خودش می‌گفت:
 - «نه! دفتر نقاشی جادویی مهم‌تره».
 هفته‌ها گذشت. هر بار که سکه‌ها و اسکناس‌های کوچک در قلک جمع می‌شدن، شیشه قلک برق می‌زد و نازنین با شوق بیشتری نقشه می‌کشید که توی دفترش چه نقاشی‌هایی قراره بکشه.

بالاخره روزی که نازنین منتظرش بود از راه رسید؛ قلک پر شد. نازنین با افتخار، همراه مامان به فروشگاه رفت و دفتر نقاشی جادویی رو خرید. وقتی اولین نقاشی رو روی کاغذهای سفید و درخشان دفتر کشید، با خودش گفت:
 - «این فقط یه دفتر نیست، این نتیجه صبر و پس اندازه!»
 و از اون روز، نازنین فهمید که هر وقت چیزی خیلی براش مهمه، می‌تونه با پس انداز کردن بهش برسه.

از این داستان آموختم که:
 - پس انداز کردن رو میشه با صبر و برنامه‌ریزی یاد گرفت.
 - پس انداز کردن یعنی انتخاب بین «الان خرج کردن» یا «برای آینده نگه داشتن».
 - لذت رسیدن به خواسته‌ها با پس انداز شیرین‌تر از خرید فوریه.



Source: Made By AI

دفتر نقاشی جادویی

نازنین ۱۰ ساله بود و عاشق نقاشی. هر وقت مداد رنگی‌هاشو دست می‌گرفت ساعت‌ها غرق در کشیدن آسمون، گل‌ها و قهرمان‌های خیالی‌اش می‌شد.
 یک روز که با مامانش به فروشگاه لوازم التحریر رفته بود، چشمش به یک دفتر نقاشی بزرگ با جلدی براق و برچسب‌های رنگی افتاد که روی جلدش نوشته بود: «دفتر نقاشی جادویی».
 نازنین با ذوق گفت:
 - «مامان! می‌خوام همینو بخرم! خیلی قشنگه!»

چرا همدلی مهم است؟

۱. افرادی که از این مهارت برخوردار هستند دوستی های عمیق تر و روابط بهتری با دیگران خواهند داشت.
۲. در مواقع تنش و نا آرامی، افراد همدل به جای ورود به دعوا و درگیری به آرامی مشکلات خود را حل می کنند.
۳. افراد دارای این مهارت با درک بهتر از احساسات سایرین به آنها کمک کرده و در نتیجه احساس بهتری نسبت به خودت خواهند داشت.

چطور مهارت همدلی را در خود تقویت کنیم؟

- خوب گوش کنید: وقتی دوستانتان صحبت می کنند، به حرف هایشان با دقت گوش بدهید و تلاش کنید تا احساساتشان را بفهمید.
- پرس و جو کنید: از نزدیکانتان بپرسید که چه احساسی دارند و چرا. این کار باعث می شود تا آنها را بهتر بفهمید.
- نظاره گر باشید: به رفتار و زبان بدن دیگران توجه کنید. این نشانه ها می توانند احساسات واقعی آنها را نمایان کنند.
- در پایان باید گفت همدلی یک مهارت اکتسابی است که با تمرین بیشتر، در آن بهتر می شویم. این مهارت نه تنها در دوران نوجوانی، بلکه در تمام طول زندگی کارگشاست. امیدواریم که همیشه با دوستانتان همدل و مهربان باشید.



مهارت همدلی

همدلی یک مهارت بسیار مهم و کاربردی برای نوجوانان است. برای پی بردن به اهمیت این موضوع کافی است زمانی را تصور کنید که دوستتان ناراحت یا خوشحال است و شما با داشتن این مهارت می توانید احساسات او را بهتر درک کنید. همدلی کمک می کند تا روابط بهتری با دوستان و اعضای خانواده خود برقرار کنید.

به بهانه آغاز سال جدید تحصیلی

نقطه سر خط



سال جدید تحصیلی شروع شده و من قصد دارم که امسال:

- با چرخش نرم مداد روی کاغذ سفید، ایده هام رو نوازش و راهی جدید به دنیای خیال باز کنم.
- با روان نویس، کلمه دوستی رو به زبانی نو بنویسم و قلبم رو از مهربانی سرشار کنم.
- با پاک کن، اشتباهاتم رو پاک کنم و فرصت یه شروع تازه رو به خودم بدم.
- با خط کش، مرزهای بلندی از امید و انگیزه برای خودم بکشم.
- با پرگار، دایره های از دقت و توجه رو حول محور سعی و تلاشم ترسیم کنم.
- با گونیا و نقاله، زاویه های جدیدی از نظم و ترتیب رو در زندگی ام ایجاد کنم.
- و در نهایت دفترچه یادداشتم رو با حکایت هایی شیرین از روزهای شاد زندگی ام پر کنم.



سرباز عسلی؛ روایت عشق و ایستادگی در دل سنت‌ها



رمان سرباز عسلی، نوشته «هاله غیبی»، همکار بازنشسته استان البرز، داستانی پرکشش از کشمکش‌های یک دختر نوجوان با رویاها، احساسات و محدودیت‌های فرهنگی است. نویسنده در این اثر، با نگاهی صمیمی و زبانی روان، تجربه‌های نسل جوان را در مواجهه با چالش‌های اجتماعی و خانوادگی به تصویر می‌کشد.

مینو، شخصیت اصلی داستان، در روزگار پس از جنگ همراه خانواده‌اش در تلاش برای ساختن دوباره زندگی است. اما سایه سنگین سنت‌ها و انتظارات اجتماعی، مانع رسیدن او به انتخاب‌های دلخواهش می‌شود. آشنایی با امید، سربازی گرفتار چالش‌های خانوادگی، درچه‌ای تازه به تجربه عشق، بلوغ و تصمیم‌های سرنوشت‌ساز برای او می‌گشاید.

سرباز عسلی تنها یک روایت عاشقانه نیست، بلکه بازتابی است از واقعیت‌های ملموس جامعه امروز: اثرات جنگ و مهاجرت بر خانواده‌ها، جایگاه زنان در جامعه سنتی و چالش‌های جوانان در یافتن مسیر شخصی میان عقل و احساس.

این رمان با روایت صمیمی و فضای پر از کشمکش‌های واقعی، مخاطب را از آغاز تا پایان همراه خود می‌برد و یادآور می‌شود که عشق، امید و رویارویی با محدودیت‌ها، تجربه‌ای جهانی و مشترک برای همه انسان‌هاست.

میراث گمشده



کتاب حاضر با نام (میراث گمشده) با ترجمه همکار بازنشسته مرتضی حاجی زوار راهی بازار شده است.

این کتاب مجموعه‌ای از داستان‌های کوتاه از نویسندگان مطرح و صاحب نام دنیا مثل شرلی هاردی جکسون و سرویکتور یادم‌بریچر و ناتانیل هائورن و مری فلائو کانر می‌باشد و هدف از آن آشنایی با دنیای هنر و ادبیات جهان بوده که خواندن آن بسیار آموزنده و لذت بخش است.

نام این کتاب به تقلای شخصیت‌های داستانی اشاره کرده که هر یک در پایان، نشان از میراثی دارد که از گذشتگان بر جای مانده و در تلاش است تا آن را زنده نگه دارد.

تاکنون از این مترجم دو اثر به نام‌های «چطوری نفست را نگه می‌داری» و «شب‌های بی‌انتها» ترجمه شده است.



آینده پژوهی تکنولوژی صنعت بانکداری

در دهه‌های اخیر، صنعت بانکداری با چالش‌هایی همراه بوده که تنها با تغییرات تدریجی و اصلاحات ساختاری قابل حل نبوده‌اند؛ رقابت فزاینده شرکت‌های فین‌تک، تغییر انتظارات مشتریان به سمت درخواست‌های لحظه‌ای، شخصی‌سازی عمیق و شفافیت مطلق، نیاز به امنیتی فراتر از پوسته‌های سنتی رمزگذاری، فشارهای مالی و نظارتی فزاینده ناشی از تحریم‌های جهانی و سیاست‌های پولی ناپایدار و به‌ویژه سرعت بی‌سابقه پیشرفت فناوری، که گویی زمان را درون خود فشرده کرده و آن را به یک موج سریع و بی‌وقفه تبدیل نموده است، تمام این عوامل، با هم، نشان‌دهنده فروپاشی بنیادی سیستم‌های بانکی سنتی و تولد یک نهاد مالی جدید، متکی بر هوش، اعتماد و انسان محوری هستند.

مرکزی و تدریجی خود به زندگی ادامه دهد. امروز، بانک، نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک فضای هوشمند اجتماعی - مالی است که در آن مرزهای بین انسان، دارایی، محیط و اعتماد به طور جذری محو می‌شوند. هوش مصنوعی و یادگیری ماشین که در گذشته به عنوان ابزارهای کمکی برای پردازش داده‌ها و تشخیص تقلب به کار می‌رفتند، امروزه به هسته اصلی عملکرد بانکی تبدیل شده‌اند؛ نه به این دلیل که سریع‌تر هستند، بلکه به این دلیل که درک مفهومی دارند. در آینده نزدیک، سیستم‌های هوشمند قادر خواهند بود نه تنها الگوهای رفتاری مشتریان را تحلیل کنند بلکه بُعد معنوی - اقتصادی تصمیمات آنان را درک نمایند؛ یک بانک هوشمند، با تلفیق داده‌های تراکنشی، رفتاری، اجتماعی، روانشناختی و حتی فیزیولوژیکی (از طریق دستگاه‌های پوشیدنی و سنسورهای زیستی)، قادر

آینده‌پژوهی تکنولوژی در صنعت بانکداری از یک رویکرد استراتژیک به یک ضرورت وجودی تبدیل شده است؛ زیرا این صنعت دیگر نمی‌تواند با نگاه مکانیکی به تراکنش‌ها، با تصورات کلاسیک از اعتبار و با معماری‌های

مسعود سلیمانی

هیات تحریریه

آینده‌پژوهی تکنولوژی در صنعت بانکداری از یک رویکرد استراتژیک به یک ضرورت وجودی تبدیل شده است؛ زیرا این صنعت دیگر نمی‌تواند با نگاه مکانیکی به تراکنش‌ها، با تصورات کلاسیک از اعتبار و با معماری‌های مرکزی و تدریجی خود به زندگی ادامه دهد



بلکه از طریق یک قرارداد هوشمند که شرایط بازپرداخت را بر اساس عملکرد واقعی کشاورزی، از جمله نرخ رشد گیاه، میزان آب مصرفی و پیش‌بینی بازار، تعیین می‌کند، بازپرداخت خواهد شد و اینجا، بانکداری، از یک فعالیت بوروکراتیک به یک فرآیند اکولوژیکی تبدیل می‌شود؛ یعنی یک سیستم زنده که داده‌های فیزیکی محیط را دریافت می‌کند، آن را تفسیر می‌کند و بر اساس آن، ارزش را توزیع می‌نماید. اینترنت اشیاء، این فناوری نه تنها ارتباطی، بلکه حسی و ادراکی، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا دنیای فیزیکی را به عنوان یک منبع زنده داده درک کنند. یک ماشین شخصی، با تحلیل الگوهای حرکتی، سرعت و محل توقف، می‌تواند به بانک اطلاع دهد که صاحبش در حال تغییر سبک زندگی است - شاید در حال ترک شهر و سفر به طبیعت و در این لحظه، بانک، نه فقط به او وام خانه روستایی پیشنهاد می‌دهد، بلکه یک بسته اشتغال‌زایی محلی، یک برنامه آموزشی کشاورزی پایدار و یک سرمایه‌گذاری در تأسیس یک کارگاه تولید محصولات ارگانیک را نیز به او پیشنهاد می‌دهد - همه این‌ها به صورت خودکار، بدون درخواست، بدون فرم، بدون امضای دستی. این بانک، نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک مترجم بین دنیای فیزیکی و ارزش‌های انسانی است. اما این تحولات، در کنار امکانات بی‌نظیرشان، به چالش نیز ممکن است بیانجامد: چالش امنیتی، که در آستانه تغییر قانون‌مند جهانی است. کامپیوترهای کوانتومی با توانایی تجزیه الگوریتم‌های رمزگذاری فعلی - که همه

این سیستم‌ها را بر پایه تجزیه اعداد اول و سختی محاسباتی بنا نهاده‌اند - در زمانی کوتاه‌تر از یک دقیقه، تهدیدی از نوعی که هیچ بانکی در برابرش آماده نیست، ایجاد می‌کنند. اما این تهدید، نه یک پایان،

خواهد بود تا بفهمد که مشتری در حال تلاش برای حفظ یک رابطه خانوادگی است یا در حال مقاومت در برابر یک بحران شغلی یا حتی در حال تلاش برای تحقق یک آرمان اخلاقی - و در این لحظه، نه فقط یک وام یا سرمایه‌گذاری پیشنهاد می‌دهد، بلکه یک مسیر زندگی مالی را با او می‌سازد. این بانک، دیگر یک مؤسسه نیست که پول را اجاره می‌دهد، بلکه یک همراه فلسفی است که در تاریکی‌های اقتصادی فرد، چراغی از معنا می‌آورد. در همین راستا، بلاکچین، این فناوری غیرمتمرکز، شفاف و دارای توانایی ثبت غیرقابل تغییر، دیگر تنها یک ابزار برای انتقال ارز نیست؛ بلکه بنیان اخلاقی جدید بانکداری است. در این سیستم، مفهوم «اعتماد» دیگر به واسطه یک نهاد مرکزی، یک بانک یا یک دولت تأمین نمی‌شود؛ بلکه از طریق شفافیت ریاضی، عدالت الگوریتمی و ثبات تاریخی داده‌ها تحقق می‌یابد. تراکنش‌های مالی، حقوق مالکیت دیجیتال، اسناد اعتباری، مدارک مالیاتی و حتی وصیت‌نامه‌های اموال غیرملموس - همه در محیطی بدون واسطه، بدون تقلب و بدون امکان تحریف، ثبت و اجرا می‌شوند. این تحول، نه تنها بانکداری بدون بانک را ممکن می‌سازد، بلکه بانکداری بدون انسان واسطه را محقق می‌کند؛ به گونه‌ای که بانک‌ها، به جای حفظ حساب‌ها و مدیریت اعتبار، به عنوان پلتفرم‌های اعتماد دیجیتال عمل خواهند کرد - یعنی سازمان‌هایی که امنیت، شفافیت و اجرای قراردادها را به صورت خودکار، توسط قوانین ریاضی، تضمین می‌کنند. در این جهان، مشتریان نه تنها به جای مدارک فیزیکی، از هویت دیجیتال مبتنی بر بلاکچین استفاده می‌کنند، بلکه حقوق مالی خود را به صورت توزیع شده و قابل انتقال در اختیار دارند؛ یعنی یک کشاورز در یک منطقه دورافتاده، بدون نیاز به شعبه بانکی، بدون نیاز به مدرک ثبت ملک و بدون نیاز به تأییدیه یک مسئول بانکی می‌تواند با تأیید هویت دیجیتالش و انتشار داده‌های زنده محصولاتش از طریق سنسورهای اینترنت اشیاء، مستقیماً وام دریافت کند - و این وام، نه از طریق یک انسان تصمیم‌گیرنده،

بانک‌هایی که نتوانند سرمایه‌گذاری‌های خود را با اهداف کاهش کربن، حفاظت از منابع آب، عدالت جنسیتی و شفافیت حکمرانی همسو کنند، نه تنها از سوی مشتریان بلکه از سوی نهادهای نظارتی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری جهانی و حتی بازارهای سهام، مورد تنبیه قرار خواهند گرفت.

بلکه یک تولد مجدد است. بانک‌های پیشرو، دیگر نه به دنبال تقویت رمزگذاری‌های قدیمی هستند، بلکه در حال توسعه سیستم‌های رمزنگاری مقاوم به کوانتومی هستند که بر پایه نظریه‌های جبری، لاتیس‌ها و تئوری‌های احتمالات پیچیده چندبعدی بنا شده‌اند. آینده، نه یک شبکه رمزنگاری، بلکه یک شبکه اعتماد کوانتومی خواهد بود؛ شبکه‌ای که در آن، هر تراکنش، یک پیام کوانتومی است که هر تلاش برای نقض آن، باعث تخریب فوری و غیرقابل بازبازی اطلاعات می‌شود - به گونه‌ای که هر تلاش برای دسترسی غیرمجاز، خودش را از بین می‌برد. این بانک، نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک قدرت امنیتی فیزیکی - ریاضی است که در قلب جهان دیجیتال، به عنوان یک کاخ از قوانین ناپذیرفتنی، ایستاده است و در همین مسیر، مفهوم «سود» در

بانکداری، از یک عدد مالی به یک معیار اخلاقی - اجتماعی تبدیل می‌شود. ESG - محیط زیست، حکمرانی و مسئولیت اجتماعی - دیگر یک گزینه اخلاقی نیست، بلکه یک شرط وجودی برای بقا در بازارهای جهانی است. بانک‌هایی که نتوانند سرمایه‌گذاری‌های خود را با اهداف کاهش کربن، حفاظت از منابع آب، عدالت جنسیتی و شفافیت حکمرانی همسو کنند، نه تنها از سوی مشتریان بلکه از سوی نهادهای نظارتی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری جهانی و حتی بازارهای سهام، مورد بررسی و تذکر قرار خواهند گرفت. در این سیستم، هر وام، هر سرمایه‌گذاری، هر تراکنش، یک خط تاریخی اخلاقی است که در یک کتاب حساب دیجیتال - کوانتومی ثبت می‌شود. بانک، در اینجا، دیگر نه یک مؤسسه سودآور، بلکه یک نگهبان ارزش‌های تمدنی است. داده‌های زنده سنسورهای محیطی با هوش مصنوعی ترکیب می‌شوند تا ردپای کربن هر تراکنش را محاسبه کنند - یعنی اگر یک مشتری یک خودروی الکتریکی را با وام خریداری کند، این وام، نه فقط از طریق درآمدش تأمین می‌شود بلکه از طریق کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای که به دنبال آن خواهد آمد، ارزش‌یابی می‌شود و این ارزش، به صورت



دولت‌ها، شرکت‌های فناوری، انجمن‌های محلی، کشاورزان، نخبگان فرهنگی و حتی افراد عادی - به عنوان گره‌های یک شبکه هوشمند و اخلاقی، همکاری می‌کنند. این اکوسیستم، بازارهای مالی را از حالت تمرکزی به حالت توزیع‌شده اخلاقی تبدیل می‌کند: افراد می‌توانند مستقیماً به کسب‌وکارهای محلی وام دهند، نه با امضا، بلکه با یک تراکنش کوانتومی؛ می‌توانند در پروژه‌های فرهنگی سرمایه‌گذاری کنند، نه با پول، بلکه با یک NFT که نماد ارزش‌های اجتماعی است؛ و می‌توانند درآمد خود را از طریق مشارکت در اقتصاد - مثلاً با باز یافت مواد، استفاده از انرژی خورشیدی، یا کاهش مصرف - دریافت کنند، به گونه‌ای که هر رفتار اخلاقی، یک سود مالی است. در اینجا، بانک دیگر نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک کتابخانه ارزش‌های جمعی است که در آن، هر تراکنش، یک سطر از تاریخ انسانیت است و بنابراین، سوال مهم این نیست که بانک‌ها چه فناوری‌هایی را می‌پذیرند، بلکه این است: آیا آن‌ها می‌توانند با این فناوری‌ها، به جای افزایش سود، افزایش معنا کنند؟ آیا می‌توانند از یک سیستم مبتنی بر کنترل، به یک سیستم مبتنی بر اعتماد تبدیل شوند؟ آیا می‌توانند از یک مؤسسه مالی، به یک نظام اخلاقی - فناوریانه تبدیل شوند که در قلب جهان دیجیتال، نه تنها ارزش را منتقل می‌کند، بلکه معنای انسانی را تجدید می‌سازد؟ آینده بانکداری، بانکداری نیست که دنبال سود است - بلکه بانکداری است که دنبال معنای انسانی است. و آن، نه توسط کد نوشته می‌شود، بلکه توسط همدلی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و ایمان به ارزش‌هایی که فناوری را به انسان نزدیک می‌کند و در این مسیر، بانک‌هایی که فقط بهترین هوش مصنوعی را دارند، برنده نخواهند بود؛ بلکه بانک‌هایی که بهترین انسان‌ها را در کنار هوش مصنوعی خود دارند - انسان‌هایی که می‌توانند در بین الگوریتم‌ها، احساس را حفظ کنند و در بین داده‌ها، انسان را ببینند - برنده خواهند بود!

پاداش‌های مالی، تخفیف‌های وام، یا حتی حق رای در تصمیم‌گیری‌های اجتماعی بانک، به مشتری بازگردانده می‌شود. در اینجا، بانک، نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک نظام تشویق اخلاقی است که با الهام از اقتصاد، از نظریه‌های اقتصاد رفتاری و از اصول فلسفی اخلاق کانتی، به دنبال تغییر رفتارهای اجتماعی است. اما در کنار تمام این تحولات فناورانه، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین اشتباه، این است که فرض شود بانکداری آینده، یک سیستم بدون انسان است. در واقع، انسان محوری همان چیزی است که این سیستم را از یک ماشین خشک و بی‌روح به یک وجود زنده احساسی تبدیل می‌کند. هوش مصنوعی، می‌تواند الگوها را ببیند اما نمی‌تواند غم را درک کند. الگوریتم‌ها می‌توانند ریسک را محاسبه کنند اما نمی‌توانند ترس را بشناسند. بنابراین، آینده، نه تلفیق انسان و ماشین، بلکه تلفیق هوش انسانی با هوش مصنوعی در قالب یک رابطه احساسی-عقلانی است. مشاوران مالی، دیگر افرادی نخواهند بود که صورت‌حساب را تحلیل می‌کنند بلکه مفسران زندگی خواهند بود؛ کسانی که با توجه به تغییرات رفتاری، تنش‌های خانوادگی و حتی سکوت‌های طولانی در تعاملات دیجیتال، متوجه می‌شوند که مشتری در حال تلاش برای جلوگیری از فروپاشی روانی است و در این لحظه، نه یک وام، بلکه یک گفت و گوی انسانی، یک جلسه روانشناسی مالی یا یک برنامه حمایتی اجتماعی را فعال می‌کنند. بانک‌های آینده از طریق واقعیت افزوده، مشتری را به داخل یک دنیای سه‌بعدی از دارایی‌هایش می‌برند؛ او می‌تواند با دستش، سهام خود را بچرخاند، املاک را از بالا ببیند و حتی با یک حرکت چشمی، به یک پروژه اجتماعی که سرمایه‌گذاری کرده، نگاه کند و بفهمد که این سرمایه چه تغییری در زندگی ۳۰۰ خانوار ایجاد کرده است و اینجا، بانک، نه یک مؤسسه مالی، بلکه یک کاخ حافظه ارزش‌های انسانی است. در نهایت، آینده بانکداری، نه یک صنعت منفرد، بلکه یک اکوسیستم زنده پیچیده است که در آن، بانک‌ها، فین‌تک‌ها،



نقش موزه‌ها در تأمین شادی کودکان و خانواده‌ها

امیرمسعود صدرائی

اداره کل روابط عمومی

خانواده را مجذوب خود ساخته و آنها را سرگرم کنند. فرهنگ در واقع مسیری را مقابل ما قرار می‌دهد که در کنار کشف تجارب اشتراکی، جهان پیرامون خود را به درستی درک کنیم.

گزارشات نشان می‌دهند کودکانی که در سنین پایین‌تر به سمت هنر سوق داده می‌شوند، در ادامه مسیر زندگی خود نسبت به اظهار نظر کردن، داوطلب شدن در موضوعات مختلف و مطالعه، بیشتر گرایش پیدا می‌کنند. هنر، ضمن کمک به ارتقاء توانمندی‌های شناختی، در توسعه مهارت و رفتار هم مؤثر بوده و برای سلامت افراد نیز، سودمند است. بنابراین کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد که موزه‌ها در بازیابی شادی افراد، نقش مهمی ایفا کنند. صرف نظر از اینکه موزه‌ها طوری طراحی شده‌اند که خانواده‌ها را از نگرانی‌های اجتماعی دور کنند یا به نوعی تجربه محور طراحی شده‌اند تا آنها را به مکالمه و درک حضور در جامعه‌ای بزرگ تر سوق دهند. می‌توان اینطور عنوان کرد که موزه‌ها الهام‌بخش و اللقاء کننده حس تعلق خاطر به فرهنگ و هنر در خانواده‌ها هستند.

نگاهی به سبک زندگی امروز، فقدان سرگرمی‌های سنتی را بیشتر نمایان می‌سازد. اگرچه پیشرفت‌های حاصله در علم و فن‌آوری بسیار سودمند هستند، اما کمتر کسی است که نداند ترقی و پیشرفت بدون هزینه نیست.

از کاهش تعاملات چهره به چهره گرفته تا اثرات مخرب استفاده مستمر از شبکه‌های اجتماعی، نظریه‌های متفاوتی را می‌توان درباره علت افت میزان شادی کودکان امروزی نسبت به نسل‌های پیش از خود برشمرد.

براساس گزارش ارائه شده توسط مؤسسه «کودکان خوب» در بریتانیا، اگرچه میزان شادی کودکان بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ در این کشور به طور پیوسته افزایش یافته است، اما این روند در دهه بعد از آن، همچون دیگر نقاط جهان، بواسطه بروز پاندمی کرونا با کاهش قابل ملاحظه‌ای مواجه شده است.

حال سوال اینجاست که موزه‌ها چگونه می‌توانند نقش مثبتی در ارتقاء میزان شادی کودکان و خانواده‌ها ایفا کنند؟ نقش مؤثر هنر و فرهنگ در تأمین شادی، بر همگان ثابت شده است و موزه‌ها در این مسیر به خوبی می‌توانند



بنابراین باید اذعان کرد که برنامه‌های برخط موزه‌ها، علاوه بر آنکه می‌توانند راه‌حل مناسبی در برابر محدودیت‌های ناشی از بیماری‌های همه‌گیر به‌شمار آیند، در تقویت حس شادی در کودکان و خانواده‌ها نیز نقشی غیرقابل انکار ایفا می‌کنند.

سخن پایانی

در دوره‌ای که به‌نظر می‌رسد سلامت روان کودکان کمتر در کانون توجه قرار دارد، موزه‌ها در حمایت از کودکان و خانواده‌ها و تجربه حس شادی حاصل از باهم بودن آنها، نقش مهمی دارند. آشنا کردن کودکان با سازمان‌های فرهنگی همچون موزه‌ها همراه با خانواده‌هایشان، علاوه بر بها دادن به کودکان همانند افراد بالغ، آنها را قادر خواهد ساخت تا از تمام ظرفیت‌های ارزشمند علمی، آموزشی، تاریخی، هنری و فرهنگی موزه‌ها در طول زندگی خود بهره‌مند گردند.



هنر نمایشگاه‌های تعاملی

فعالیت‌ها و نمایشگاه‌های تعاملی می‌توانند در جذب خانواده‌ها به سمت موزه و لذت‌بردن از فضای آن، نقش بسزایی داشته باشند. موزه منچستر انگلستان در مطالعه‌ای موردی، به بررسی این موضوع پرداخته است. این موزه با تنوعی از برنامه‌های مورد علاقه خانواده‌ها و برگزاری بازی‌های تعاملی، به‌گونه‌ای عمل کرده است که کودکان، جوانان و خانواده‌ها با آغوش باز به سمت موزه جذب می‌شوند.

در یکی از برنامه‌های ویژه این موزه که به کودکان و حتی نوزادان اختصاص دارد، از موسیقی و انواع بازی‌های حسی برای جذب بچه‌ها و مادرانشان به موزه استفاده شده است. نتایج تحقیقات این موزه نشان می‌دهد با حضور در مانگران متخصص موسیقی در کنار عوامل اجرایی موزه، این بازی‌های تعاملی همراه با اجرای موسیقی به خوبی توانسته محیطی مناسب برای تقویت رابطه میان کودکان و والدینشان فراهم آورد و حتی فراتر از آن، اضطراب و افسردگی بعد از زایمان را هم در مادران بهبود بخشد.

ساختار سازگار، ماهیت تعاملی و ذات موضوع-محور این قبیل بازی‌ها، ضمن ایجاد انس و علاقه در کودکان، اللقاء حس اعتماد به نفس در بچه‌های خردسال و والدینشان را هم به دنبال دارد.

قدرت داوطلب شدن خانواده‌ها

داوطلب شدن در برنامه‌های موزه، برای خانواده‌ها تجربه‌ای ویژه و بسیار سودمند است. این اقدام، در کنار آنکه به افراد فرصتی برای حمایت از مؤسسه مورد علاقه‌شان ارائه می‌دهد، فرصتی مغتنم برای ملاقات با افراد جدید را نیز فراهم می‌آورد و به آنها کمک می‌کند تا به‌عنوان عضوی از یک جامعه بزرگ تر، دانش و مهارت‌های جدید را فراگیرند و با انتقال آن به دیگران، در حفظ میراث فرهنگی سهیم باشند.

برنامه‌های برخط

به گواه بسیاری از والدین در اقصی نقاط جهان، موزه‌ها در دوران همه‌گیری کرونا، به‌عنوان یک مؤسسه فرهنگی، در نقش منبعی برای آموزش و سرگرمی افراد عمل کردند. برخی از موزه‌ها با ارائه برنامه‌های برخط به کودکان این امکان را می‌دادند که با ابراز ایده‌های خود، خلاقیتشان را بروز دهند؛ موزه‌های دیگر تلاش می‌کردند با گردهم آوردن خانواده‌ها و انجام کار گروهی در پروژه‌های مشخص، ضمن تقویت حس انس و الفت بین خانواده‌ها، در نهایت شادی را به آنان القاء کنند.



البرز

شعبه شهید رسولی
از سوی استاندار

خراسان رضوی

شورای اقامه نماز اداره امور شعب استان
از سوی ستاد اقامه نماز استان

تهران

شعبه چیدر
از سوی شرکت خدمات مخابراتی ارگ جدید (شمال
تهران)

حوزه دماوند
از سوی فرمانداران شهرستان های فیروزکوه و دماوند
(شرق تهران)

شعبه آبسرد دماوند
از سوی فرماندار شهرستان دماوند (شرق تهران)

فارس

شعبه کوثر
از سوی جمعی از مشتریان

قم

اداره امور شعب استان
از سوی دادستان استان

صعود



صعود سجاد روحی

از همکاران شرکت تدارک، شاغل در اداره امور شعب مرکزی تهران به قله دماوند



صعود رحیم علی نوری

از اداره امور شعب استان اردبیل به همراه همسرش به قله سبلان

جمعی از فرزندان سخت کوش بانک ملی ایران موفق به قبولی در مراکز و مدارس استعدادهای درخشان شده‌اند.
این موفقیت از یک سو نتیجه موهبت استعداد خدادادی و از سوی دیگر، ثمره تلاش و همت آنهاست. اسامی و تصاویر این عزیزان را می‌بینید.



امیرمهدی فیروزی

فرزند همکارمان ناصر فیروزی از اداره امور شعب استان اردبیل



فرنیا فرجی

فرزند همکارمان احسان‌اله فرجی از اداره امور شعب استان قزوین



پرستو کلهر

فرزند همکارمان ربیع کلهر از اداره امور شعب استان قزوین



یگانه عیسی زاده آری

فرزند همکارمان حسن عیسی زاده آری از اداره امور شعب استان البرز



یکتا نعمتی

فرزند همکارمان علیرضا نعمتی از اداره امور شعب غرب تهران



علی شیا سی

فرزند همکارمان رضا شیا سی از اداره امور شعب شمال تهران



پوریا نگهداری

فرزند همکارمان مسعود نگهداری از اداره امور شعب استان فارس



امیرپارسا قره حسنلو

فرزند همکارمان قاسم قره حسنلو از اداره امور شعب استان البرز



محمدامین مدنی محمدی

فرزند همکارمان مجید مدنی محمدی از اداره امور شعب استان البرز



السانا قاسمی

فرزند همکارمان علیرضا قاسمی از اداره امور شعب استان قزوین



سورنا عباسی

فرزند همکارمان طاهره خرم‌دل از شعبه مستقل میرداماد



حسین دادرس پور

فرزند همکارمان رضا
دادرس پور از اداره امور شعب
استان خوزستان



غزل معماری

فرزند همکارمان احمد
معماری از اداره امور شعب
استان خوزستان



نیما محمدیان

فرزند همکارمان هدایت اله
محمدیان از اداره امور شعب
استان خوزستان



پری ماه علی محمدی

فرزند همکارمان مسعود علی
محمدی از اداره امور شعب
استان البرز



تیرداد عالی محمدی

فرزند همکارمان محمد عالی
محمدی از اداره امور شعب
استان خوزستان



ساینا بهادرند شهنی

فرزند همکارمان امین
بهادرند شهنی از اداره امور
شعب استان خوزستان



مهیا فقیهی

فرزند همکارمان بهاره
کدخدازاده از اداره امور شعب
استان خوزستان



ریحانه السادات افتخاری

فرزند همکارمان سید مقبل
افتخاری از اداره امور شعب
استان البرز



آوینا خانی دمنه

فرزند همکارمان سجاد خانی
دمنه از اداره امور شعب استان
خوزستان



رقيه عقابی

فرزند همکارمان جعفر عقابی
از اداره امور شعب استان
خوزستان



مهتا نوکهن اهوازی

فرزند مهدی نوکهن اهوازی
از اداره امور شعب استان
خوزستان



مهدیار گودرزی

فرزند همکارمان علیرضا
گودرزی از اداره امور شعب
استان همدان



سید یونس، نرگس السادات و مریم السادات سجادیان



فرزندان همکارمان سید یاسر سجادیان از اداره امور شعب شمال تهران

ستاره‌ها



امیرمحمد فرجی

فرزند همکارمان منصور
فرجی از اداره امور شعب
استان خوزستان



زینب السادات شبیری

فرزند همکارمان سیداحمد
شبیری از اداره امور شعب
شمال تهران



آلاء جعفری کجانی

فرزند همکارمان علیرضا
جعفری کجانی از اداره امور
شعب شمال تهران



آراد تناور

فرزند همکارمان محمدرسول
تناور از اداره امور شعب استان
خوزستان



آروشا منصوبیان

فرزند همکارمان سعید
منصوبیان از اداره امور شعب
استان خوزستان



رادمهر حاجی پور

فرزند همکارمان محمد
حاجی پور از اداره امور شعب
استان خوزستان



ماهان کوره چین

فرزند همکارمان حسین
کوره چین از اداره امور شعب
استان خوزستان



سید آراین رسولی

فرزند همکارمان سید
محمدعلی رسولی از اداره
کل مدیریت و فروش اموال
تملیکی و مازاد



آرتین و آرمیتا کیانفر

فرزندان همکارمان بهمن کیانفر از اداره امور شعب شمال تهران



علی و محمدرضا حسینی خواه

فرزندان همکارمان بنفشه قدرت اله حسینی خواه از اداره امور شعب
استان همدان





فاطمه مرادی فرد

فرزند همکار بازنشسته محمد مرادی فرد از اداره امور شعب استان لرستان موفق به قبولی در رشته پزشکی (زنان و زایمان) در دانشگاه تهران شده است.



سیده یاسمین هاشمی

فرزند همکارمان خدیجه روحی دازمیری از اداره امور شعب استان مازندران موفق به کسب رتبه اول استانی در مسابقات لگوکاپ در رشته لکومیس (چرتکه) شده است.



محمدابراهیم اکبرپوررضازاده

فرزند همکار بازنشسته ملیحه صدرایی از اداره کل روابط عمومی موفق به قبولی در رشته مهندسی پزشکی، مقطع کارشناسی ارشد در دانشگاه علم و صنعت تهران شده است.



سمیرا پهلوان پور فرد

همسر همکار بازنشسته محمدحسن حق گویان از اداره امور شعب استان فارس موفق به کسب رتبه یک کشوری آزمون دکتری تخصصی رشته زبان انگلیسی در دانشگاه آزاد اسلامی شده است.



پریسان حسین فشمی

فرزند غلامرضا حسین فشمی از همکاران اداره امور شعب شمال تهران موفق به کسب مقام برتر در هفتمین جشنواره پروژه‌های دانش آموزی فرهیختگان جوان کشوری شده است.



سید ایلیا یمنی رودسری

فرزند همکارمان سید مهدی یمنی رودسری از اداره امور شعب استان مازندران موفق به کسب رتبه دوم رقابت‌های پژوهشی-دانش آموزی کشوری خواجه نصیرالدین طوسی شده است.

مبینا مظفری

فرزند همکار بازنشسته رضا مظفری موفق به قبولی در رشته مهندسی نفت در دانشگاه علم و صنعت شده است





لیانا جمیع



کیان جمیع

فرزند همکارمان مجید جمیع از اداره امور شعب استان خراسان جنوبی در مسابقات قرمانی انتخابی شنای استان (آقابان) موفق به کسب مقام اول در رشته های ۲۰۰ متر کرال سینه، ۱۰۰ متر ۵۰ متر قورباغه شده است و دیگر فرزند ایشان، لیانا جمیع موفق به کسب مقام اول در رشته ۵۰ متر کرال سینه (بانوان) شده است.



سیده مهیا شفیعی

فرزند همکارمان سید جواد شفیعی از همکاران شرکت تدارک استان البرز موفق به کسب مدال طلای مسابقات جهانی هنرهای رزمی در استانبول در رشته ووشو شده است.



بهراد اسماعیلی

فرزند همکارمان محمدرضا اسماعیلی از اداره امور شعب استان البرز موفق به کسب مقام دوم در مسابقات بسکتبال قهرمانی باشگاه های استان شده است.



فرحناز محمدزاده

فرزند همکارمان شهرام محمدزاده از اداره امور شعب استان خراسان رضوی در مسابقات قهرمانی استان، در رشته دفاع نوین موفق به کسب مقام اول در رده بزرگسالان شده است.

تقدیر

چندین بار قطعات طلا مربوط به مشتریان را در سالن شعبه پیدا و با پیگیری های مستمر و هماهنگی با مسئولان شعبه تحویل صاحبان آنها داده است.

عباس حدادی از همکاران شرکت تدارک

شاغل در شعبه کار گشایی قزوین



عوامل دزدگی کارکنان در محیط کار

بخش اول

باشگاه مدیران راهبر با موضوع «دلبستگی سازمانی: شیوه‌های افزایش وفاداری و تعهد سازمانی در کارکنان»

همان قدر که ایجاد دلبستگی سازمانی اهمیت دارد، شناخت و پیشگیری از عواملی که منجر به دزدگی و کاهش تعهد کارکنان می‌شود نیز برای پایداری موفقیت سازمان ضروری است. بی‌توجهی به این عوامل می‌تواند حتی قوی‌ترین تیم‌ها را با چالش مواجه کند.

در این شماره از نشریه، به مهم‌ترین عوامل دزدگی کارکنان می‌پردازیم؛ موضوعی که در ادامه بحث‌های جلسه اخیر باشگاه مدیران راهبر با محوریت بررسی راهکارهای ارتقای تعهد و وفاداری سرمایه انسانی مطرح شد.

۱. ضعف در مدیریت و رهبری:

- رهبران و مدیران ناکارآمد
- بی‌عدالتی و تبعیض در تصمیم‌گیری‌ها
- رفتارهای دورکننده و عدم احترام مدیران به کارکنان
- نبود شفافیت و اعتماد به مدیریت
- عدم ثبات در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- مدیرانی که در کارها فعالانه درگیر نیستند

۲. بی‌توجهی به کارکنان و تلاش‌هایشان:

- دیده نشدن زحمات و توانمندی‌ها
- مدیرانی که اعتبار تلاش کارکنان را برای خود کسب می‌کنند
- عدم قدردانی از کارمندان و کاهش ارزش کار آن‌ها
- نبود تمجید و پاداش برای عملکرد خوب
- عدم دریافت بازخورد سازنده و حمایت از سوی مدیر



عوامل دلزدگی کارکنان در محیط کار

بخش دوم

باشگاه مدیران راهبر با موضوع «دلبستگی سازمانی: شیوه‌های افزایش وفاداری و تعهد سازمانی در کارکنان»





شجاعت در شعله‌ها

روایت بانوی آتش‌نشان از فرزندان بانک ملی ایران

هفتم مهر ماه، روز آتش‌نشان، فرصتی است برای قدردانی از شجاعت، فداکاری و تعهد آتش‌نشانی که با ایثار و از خودگذشتگی، جان و مال مردم را در برابر حوادث و بلایا حفظ می‌کنند. این روز یادآور رشادت زنان و مردانی است که در لحظات بحرانی، با شجاعت به دل خطر می‌زنند. به همین مناسبت، گفت‌وگویی صمیمی با یکی از بانوان آتش‌نشان، از فرزندان همکاران بانک ملی ایران، ترتیب داده‌ایم تا از انگیزه‌ها، چالش‌ها و تجربیات او در این حرفه پر افتخار بشنویم. این مصاحبه نه تنها روایتی از تلاش و استقامت یک زن در حرفه‌ای سخت و حساس است، بلکه نشان‌دهنده روحیه خدمت‌رسانی و تعهد به جامعه‌ای است که در فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران ریشه دارد.

هیات تحریریه

لطفا خودتان را برای مخاطبان مجله سفیر معرفی کنید؟

شعبه بهبودی بانک ملی ایران مشغول به خدمت است. من تحصیلات دانشگاهی خودم را در کارشناسی رشته علوم اقتصادی گذراندم ولی علاقه‌مندی‌هایم موجب شد با تلاش و پشتکار فراوان، دهم مهر ماه سال ۱۴۰۱ و تنها چند روز پس از گرامیداشت روز آتش‌نشانی و ایمنی در سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی شهر تهران استخدام شده و در ایستگاه ۱۳۸ خدمت کنم.

من مهشید محمدنبی هستم که دهم مرداد ماه سال ۱۳۷۶ به عنوان عضو کوچکی از خانواده بزرگ بانک ملی متولد شدم. پدر مرحومم محمد رضا محمدنبی همکار بازنشسته بانک ملی ایران بود که آخرین روزهای خدمت خود را در اداره کل کارپردازی گذراند و مادرم مرضیه احمدی در حال حاضر در

است؛ ما حافظ جان و مال مردم هستیم و وظیفه داریم در سخت‌ترین شرایط، آرامش و امنیت را به آن‌ها بازگردانیم. این حس مسئولیت و افتخار، انگیزه‌ای بی پایان برای ادامه این مسیر به من می‌دهد.

روز آتش‌نشان برای شما چه معنایی دارد و چگونه آن را گرامی می‌دارید؟

این روز برای گرامیداشت شهدای آتش‌نشانی است که جان خود را در راه خدمت به مردم از دست دادند و علاوه بر این برای من تجدید پیمانی است که به عهدم با خدای خود وفادار بمانم و به خاطر همه سختی‌هایی که در این مسیر پشت سر گذاشتم این وظیفه را ارزشمند بدانم و در خدمت‌رسانی به مردم از هیچ تلاشی دریغ نکنم.

از نظر شما آیا ارتباطی بین ارزش‌های کاری شما در آتش‌نشانی و فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران وجود دارد؟

سازمان آتش‌نشانی و بانک ملی هر دو خدمت به مردم را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند. بانک ملی همیشه بر خدمت‌رسانی به مردم و ایجاد اعتماد در جامعه تأکید دارد. من این ارزش را از والدینم که در این بانک خدمت می‌کنند آموختم. در آتش‌نشانی هم هدف اصلی ما خدمت به مردم و ایجاد امنیت برای آن‌هاست. هر دو حرفه، چه در حوزه مالی و چه نجات جان و مال مردم، به دنبال کمک به زندگی مردم در جامعه هستند و این اشتراک در هدف برای من بسیار معنادار و لذت بخش است.

چه توصیه‌ای به جوانان علاقه‌مند به شغل آتش‌نشانی و غلبه بر ترس‌هایشان از این شغل دارید؟

ترس طبیعی است، اما نباید اجازه داد که ترس‌ها مانع پیشرفت شوند. آتش‌نشانی شغلی است که به استقامت و ذهن قوی نیاز دارد. اگر عاشق کمک به دیگران هستید، این شغل ارزش همه این سختی‌ها را دارد. آموزش دیدن و کسب تجربه در هر کاری باعث می‌شود انسان مخاطرات آن کار را بشناسد و اعتماد به نفس انجام آن کار را نیز پیدا کند. به طور ویژه خطاب به دختر خانم‌ها می‌گویم که ما می‌توانیم با تلاش و تکیه به توانایی خود و کسب مهارت در هر حرفه و هدفی که داریم موفق باشیم و برای تحقق این مهم فقط نیازمند توکل به خدا، اراده و داشتن اعتماد به نفس هستیم.

چطور شد که تصمیم گرفتید آتش‌نشان شوید؟ چه انگیزه و داستان خاصی پشت این انتخاب بود؟

از بچگی شاهد فداکاری و تعهدهای پدر و مادرم در بانک ملی ایران بودم که همیشه با حس مسئولیت و خدمت به مردم کاری کردند. این روحیه در من هم همواره متبلور بود. همچنین در دوران کودکی علاقه‌مند به انجام کارهای هیجان‌انگیز بودم و دائماً اخبار مرتبط با این حوزه را دنبال می‌کردم.

بنا به علاقه و مهیا بودن بستر ورزشی برای فرزندان همکاران بانک ملی، در کلاس‌های ورزشی مختلف (شنا، کاراته، بسکتبال) شرکت می‌کردم و در نهایت در رشته شنا به صورت تخصصی موفق به اخذ مدارک مربی‌گری شنا، مربی‌گری واترپلو و مربی‌گری و داوری نجات غریق شدم.

شغل آتش‌نشانی چه چالش‌هایی برای شما، به‌ویژه به عنوان یک زن آتش‌نشان داشته است؟

آتش‌نشانی شغلی پرچالش برای هر کسی است، اما به عنوان یک زن گاهی با پیش‌داوری‌هایی مواجه شدم. چون اولین دوره بانوان آتش‌نشان شهر تهران هستیم و هنوز فرهنگ‌سازی لازم در جامعه صورت نگرفته. برخی تصور می‌کنند این کار به خاطر سختی‌های فیزیکی و روانی، بیشتر مناسب مردان است. در صورتی که ما برای همین کارها آموزش دیده‌ایم و توانایی انجام آن‌ها را داریم و با تمرین و پشتکار توانمندی خود را ثابت کردیم.

خاطره به یادماندنی از عملیات‌هایی که شرکت داشته‌اید دارید که شما را متاثر کرده باشد؟

هر شیفت کاری در آتش‌نشانی تجربه‌ای متفاوت و منحصر به فرد است، چرا که تنوع حوادث و حریق‌ها در این حرفه بی پایان است و هیچ دو روزی شبیه هم نیستند. هر مأموریت با چالش‌ها و شرایط خاص خودش همراه است؛ از آتش‌سوزی‌های کوچک خانگی گرفته تا حوادث بزرگ و غیرمنتظره. در دوران جنگ دوازده روزه، ایستگاه ما بارها به محل‌های حادثه اعزام شد. در آن لحظات پر تنش، کمک به افراد آسیب‌دیده‌ای که در شوک و وحشت به سر می‌بردند، با وجود خستگی جسمی و فشار روانی فراوان، برایم معنای واقعی این حرفه را زنده کرد. آن لحظات به من یادآوری کردند که رسالت آتش‌نشانی چیزی فراتر از یک شغل

The Treasure Trove: Huge Benefits of Legal Reinforcement

Flip the script, and the rewards of robust legal integration shine brilliantly. Foremost, it fortifies your bottom line by slashing the specter of fines—regulatory compliance alone can prevent penalties that eclipse annual budgets. Beyond avoidance, it unlocks efficiencies: streamlined processes reduce administrative drag, freeing capital for high-yield ventures. Investors flock to compliant banks, drawn by the aura of reliability that boosts stock valuations and credit ratings.

Operationally, legal consultants cultivate a culture of integrity in banks, where employees are empowered through targeted training to spot risks intuitively. This proactive ethos minimizes errors, enhances decision-making, and fosters innovation—think faster product launches vetted for legal soundness. Internationally, it positions your bank as a global navigator, adept at weaving through treaties and tariffs, thereby expanding footprints into emerging economies with confidence. Domestically, it builds unbreakable customer loyalty, as transparent practices translate to repeat business and glowing referrals. In essence, legal expertise isn't expenditure—it's an investment yielding exponential returns in resilience, reputation, and revenue.

The Cost-Benefit Calculus: A No-Brainer Investment

Skeptics might balk at the upfront

costs of legal hires or retainers, but let's crunch the numbers: the average compliance fine in banking exceeds \$10 million per incident, often compounded by legal fees, remediation, and lost opportunities. Contrast that with the modest salary of a seasoned counsel—perhaps \$200,000 annually—and the math screams value. It's the classic ounce-of-prevention principle amplified: for every dollar spent on legal fortification, banks avert scenarios where "difficult unknown situations" could cost tens of millions and scar their legacy.

Domestically, this shields against localized audits that grind operations to a halt; internationally, it circumvents geopolitical minefields that could isolate your institution overnight. The alternative? Being ensnared in labyrinthine disputes, where resolution drags on for years, siphoning focus from core growth. Legal reinforcement isn't optional—it's the premium on peace of mind, ensuring your bank not only survives but soars.

Charting the Course Ahead

In banking's relentless tide, legal vigilance is the anchor that holds firm. By championing lawyers and consultants, you don't just mitigate risks—you harness them as opportunities for distinction. Domestic or international, the message is clear: the cost of expertise pales against the chasm of unchecked peril. Embrace it today, and watch your bank not just weather storms, but command the seas. Your future self—and stakeholders—will thank you!

Operationally, legal consultants cultivate a culture of integrity in banks, where employees are empowered through targeted training to spot risks intuitively.

but excels, turning compliance into a competitive edge. Domestically, this means navigating local statutes on consumer protection and data privacy; internationally, it involves harmonizing with cross-border accords like anti-money laundering directives, preventing silos that could fracture your global reach.

Imagine a bank ignoring these pillars: what starts as an overlooked clause in a loan agreement could snowball into multimillion-dollar liabilities. Legal acumen anticipates these ripples, safeguarding assets and reputation in equal measure.

The Power Players: Lawyers and Legal Consultants in Action

Enter the unsung heroes of the boardroom: in-house lawyers and external legal consultants. These experts aren't just advisors—they're strategic architects, dissecting contracts, auditing compliance programs, and stress-testing policies against real-world scenarios. Their role extends beyond firefighting; they embed foresight into daily operations, from vetting mergers to crafting resilient risk frameworks.

In domestic settings, they ensure seamless alignment with national banking laws, streamlining approvals and minimizing bureaucratic hurdles. On the international stage, they bridge jurisdictional gaps, negotiating terms that honor diverse regulatory landscapes while optimizing for efficiency. Picture a multinational loan syndicate: without their guidance, cultural nuances in contract law

could derail the deal; with it, your bank emerges as the trusted partner, unlocking new markets.

Dodging the Abyss: Avoiding Miserable Consequences

The annals of banking are littered with cautionary tales where legal oversights led to catastrophic fallout. Consider TD Bank, slapped with a staggering \$1.3 billion penalty in 2024—the largest ever against a U.S. depository institution—for systemic failures in anti-money laundering controls. What began as inadequate monitoring escalated into reputational hemorrhage, operational overhauls, and years of regulatory oversight, draining resources that could have fueled innovation. Similarly, NatWest's £264 million fine in 2021 for lapses in transaction scrutiny illustrates how unchecked vulnerabilities invite not just financial hits but prolonged scrutiny that stifles growth.

These aren't isolated incidents; they underscore a harsh reality: non-compliance doesn't whisper—it roars. Domestically, banks face license suspensions or class-action suits from aggrieved customers; internationally, violations can trigger cross-border sanctions, freezing assets and barring market access. The emotional toll on leadership is equally grim: sleepless nights amid investigations, fractured team morale, and the shadow of personal liability. Legal teams act as sentinels, identifying these tripwires early and averting the "miserable consequences" that turn thriving institutions into headlines.

Safeguard Your Bank's Future: Why Legal Expertise Isn't a Luxury—It's Your Lifeline

In the high-stakes world of banking, where fortunes are made and lost in the blink of an eye, one misstep in the legal landscape can turn prosperity into peril. But here's the game-changer: embedding lawyers and legal consultants at the heart of your operations isn't just smart—it's the ultimate shield against chaos and the rocket fuel for sustainable growth. Discover how prioritizing legal reinforcement transforms potential nightmares into navigable waters, both at home and abroad.

SAFIR EDITORIAL BOARD

The Cornerstone of Banking: Why Law and Legal Considerations Matter

At its core, banking thrives on trust—a delicate ecosystem built on precise adherence to laws, regulations, and ethical standards. Legal considerations aren't mere formalities; they are the invisible threads weaving stability into

every transaction, from routine deposits to complex derivatives. Without them, banks expose themselves to a cascade of vulnerabilities: regulatory scrutiny, operational disruptions, and eroded stakeholder confidence. In an era of evolving global standards, proactive legal oversight ensures that your institution not only complies



or license revocations for non-compliance [4]. The Currency and Credit Council, the highest policymaking body, approves licenses and oversees operations [5]. For international activities, the CBI manages foreign exchange, sets the Rial's parity, and facilitates transactions with global institutions like the International Monetary Fund [4]. Foreign banks can establish branches with Council approval, and cross-border lending requires Ministry of Finance declarations [5].

Comparison and Contrast with Iranian Laws and Regulations

Both international frameworks and Iranian regulations prioritize financial stability and supervision. The Basel Accords' capital adequacy standards align with the CBI's asset and reserve ratios, ensuring resilience [2, 4]. Supervisory mechanisms show

similarity, with international MoUs mirroring the CBI's auditing powers, though the former relies on bilateral cooperation while Iran's system is centralized [2, 4]. In anti-money laundering, Iran's risk-based approaches, including suspicious activity reporting, align with global standards [1].

Liberalization efforts also converge. GATS promotes market access, similar to Iran's provisions for foreign bank branches, though Iran requires specific approvals to balance national priorities [1, 5]. Choice of law under the Hague Principles allows flexibility, while Iran's CBI manages international transactions through structured processes [3, 4]. However, international frameworks often use voluntary or multilateral agreements, while Iran's centralized system emphasizes regulatory control [1, 5].

Aspect	International Frameworks	Iranian Regulations	Key Similarity/Difference
Supervision	Home-host MoUs [2]	Centralized CBI audits [4]	Similar oversight goals; differs in decentralized vs. centralized approach
Capital Standards	Basel risk-weighted assets [2]	CBI asset ratios [4]	Aligned in stability focus; Iran tailors to domestic needs
Foreign Access	GATS market liberalization [1]	Approved foreign branches [5]	Both enable access; Iran emphasizes regulatory oversight
Governing Law	Hague Principles autonomy [3]	CBI-managed transactions [4]	Similar flexibility; Iran requires approvals

Conclusion

International banking agreements and Iranian regulations share goals of stability, supervision, and international integration. Iran's centralized framework complements global standards, facilitating cross-border operations while maintaining robust oversight, ensuring alignment with international practices.

References

Alexander, K. (2002). *The International Regulation of Financial Services*. Oxford University Press.

Basel Committee on Banking Supervision. (1988). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Bank for International Settlements.

Hague Conference on Private International Law. (2015). *Principles on Choice of Law in International Commercial Contracts*.

Central Bank of Iran. (1972). *Monetary and Banking Law of Iran*.

Currency and Credit Council of Iran. (2020). *Regulations on Banking Operations and Licensing*.

Legal Aspects of International Banking Agreements and Contracts: A Comparison with Iranian Laws and Regulations

MASOUD SOLEIMANY

SAFIR EDITORIAL BOARD

International banking agreements and contracts are essential for enabling seamless cross-border financial operations, addressing regulatory differences, and ensuring economic stability. These frameworks include multilateral accords and standardized contracts that govern global banking interactions. In contrast, Iran's banking laws provide a structured, centrally regulated system that facilitates international engagement while prioritizing national oversight. This article explores the legal aspects of international banking agreements and contracts, compares them with Iranian regulations, and highlights their alignment and differences.

Legal Aspects of International Banking Agreements and Contracts

International banking agreements promote cross-border transactions, competition, and financial stability. A key mechanism is the use of standardized contracts, such as master agreements for derivatives, developed by organizations like the International Swaps and Derivatives Association (ISDA). These agreements provide clear terms to minimize legal disputes in transactions like loan syndications and payment systems [1]. Harmonized accounting standards, such as those from the International Accounting Standards Board (IASB), ensure transparency and consistency across jurisdictions [1].

To foster competition, agreements like the General Agreement on Trade in Services (GATS) apply principles of most-favored-

nation and national treatment to financial services, encouraging market access while respecting domestic regulations [1]. For financial stability, the Basel Accords, particularly the 1988 Capital Accord, establish capital adequacy requirements using risk-weighted assets to manage credit and market risks [2]. The Basel Concordat further ensures supervision of international banking groups through home and host country cooperation, often via bilateral Memoranda of Understanding (MoUs) [2]. Choice of law is another critical aspect. The Hague Principles on Choice of Law in International Commercial Contracts allow parties to select governing law freely, supporting autonomy in banking contracts like syndicated loans, with provisions for severability and exclusion of renvoi [3].

Iranian Laws and Regulations in Banking

Iran's banking system operates under a robust legal framework centered on the Central Bank of Iran (CBI), which regulates monetary policies and supervises institutions. The Monetary and Banking Law of Iran empowers the CBI to set liquid asset ratios, legal deposits (10-30%), and interest rates, ensuring financial stability [4]. Banks must operate as public joint-stock companies with minimum capital requirements of 200 million Rials, and foreign banks face equivalent standards, depositing capital with the CBI [4].

The CBI conducts audits and inspections, with authority to impose penalties like fines

evidence. In banking disputes, the burden falls on the bank to produce comprehensive transaction logs and audit trails.

Enforcement: In the event of a breach, electronic enforcement mechanisms (e.g., digital asset freezing or automated account debiting) are permissible. The Central Bank Law mandates the expeditious enforcement of digital credit facilities.

Consumer Protection and Liability Allocation: Article 33 explicitly prohibits the dissemination of false or misleading information in banking contracts and grants consumers a statutory seven-day right of rescission. Financial institutions bear strict liability for the security of their systems (Art. 35). In digital banking, the liability for cyber breaches or technical failures rests *prima facie* with the bank, unless it can demonstrably prove contributory negligence or fault on the part of the customer.

III. Juridical Challenges and Comparative Analysis

Domestic Legal Challenges:

Smart Contracts: In Iran, smart contracts currently lack unequivocal legal recognition, as their autonomous execution mechanism is perceived to contravene the Civil Code's sacrosanct principle of free human will (Art. 190). A comparative analysis with the United States reveals that under common law jurisdictions, smart contracts are generally enforceable, highlighting Iran's urgent need for legislative reform.

Jurisprudential Issues: The presence of *gharar* (uncertainty) in digital transactions and the perennial prohibition of *riba* (usury) in credit facilities remain significant jurisprudential hurdles.

Cybersecurity and AML Compliance: While the Central Bank's regulatory framework is stringent on paper, its practical

implementation and oversight within digital units and fintech entities remain demonstrably inadequate.

Comparative Jurisprudential Assessment: In the European Union, the General Data Protection Regulation (GDPR) imposes rigorous data privacy obligations for digital contracts, a domain in which Iran needs a comprehensive, dedicated legal framework. In the US, the Uniform Commercial Code (UCC) provides a flexible legal scaffolding that accommodates smart contracts, it seems that Iran also requires the promulgation of specific, bespoke regulatory bylaws to address this technological innovation.

The legal requirements governing digital and electronic banking contracts in Iran are fundamentally anchored in the Electronic Commerce Act and supplementary banking regulations, which collectively strive to ensure security, validity, and consumer protection. However, the accelerating velocity of technological innovation necessitates a proactive and comprehensive modernization of the legal corpus to resolve the juridical ambiguities surrounding smart contracts and persistent jurisprudential challenges. This evolution is not merely instrumental in enhancing banking efficiency but is also critical for fortifying public trust in the financial system. The future trajectory of digital banking in Iran is inextricably contingent upon a dynamic, synergistic interplay between the legislature, financial institutions, and technological innovators.

References

Electronic Commerce Act, Approved 2003, Research Center of the Islamic Consultative Assembly.
Regulation on the Electronic Banking System, Central Bank of Iran, 2003.
Relevant scholarly articles and studies

combat money laundering. Furthermore, the recent legislative initiative to digitize banking contracts (scheduled for 2025) seeks to fully transition traditional processes into the digital realm.

Ancillary Legal Instruments:

The Civil Code (1928): Articles 183 to 226, which govern general principles of contract law (offer, acceptance, unconscionability, fraudulent misrepresentation), remain applicable to electronic contracts unless explicitly superseded by the Electronic Commerce Act.

Anti-Money Laundering Act (2007): In the context of electronic banking, this law imposes mandatory customer due diligence (CDD) and requires the reporting of suspicious transactions for all digital contracts.

Jurisprudential Rules (Fiqh & Sharia Principles): Within Iran's legal system, all contracts must conform to Islamic Sharia. Smart contracts, which diminish the role of human agency in execution, present significant jurisprudential challenges, particularly in relation to the prohibition of gharar (excessive uncertainty) and the fundamental principle of la darar (the prohibition of harm).

II. Legal Requirements for Digital Banking Contracts

Contract Formation and Perfection: In digital banking, contracts are typically concluded via mobile applications or web-based platforms. The juridical requirements are as follows:

Offer and Acceptance: The offer must be unambiguous and readily accessible to the offeree (Art. 38, E-Commerce Act). Electronic acceptance (e.g., clicking an "I Agree" button) is legally valid, provided the bank electronically confirms receipt of such acceptance.

Time and Place of Formation: Article 39 stipulates that the contract is formed at the precise moment the acceptance is received by the offeror. The place of formation is deemed to be the location of the bank's server.

For blockchain-based smart contracts (e.g., automated lending protocols), while automated execution is technically feasible, Iranian law necessitates an initial, explicit human affirmation to ensure compatibility with the Civil Code's foundational principle of free will (Art. 190).

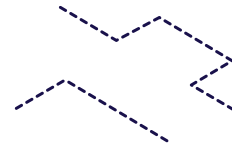
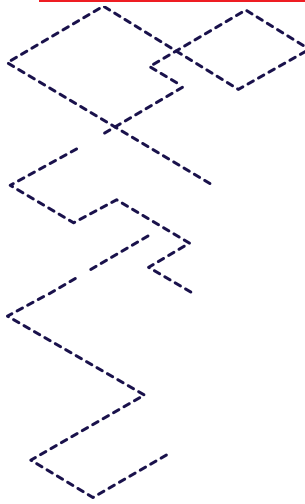
Signature and Identity Authentication: The use of a secure electronic signature, certified by an accredited authority (e.g., Iran's National Center for Electronic Signature Certification), is mandatory (Art. 10). In banking practice, multi-factor authentication (MFA), combining One-Time Passwords (OTP) and biometric verification, is essential to prevent fraud. Any breach of these authentication protocols engenders civil and potentially criminal liability (Art. 68).

Validity, Evidentiary Burden, and Enforcement:

Validity: Banking data messages (e.g., a digital deposit agreement) are presumed valid unless evidence of tampering or alteration is adduced (Art. 13).

Evidentiary Admissibility: Articles 15-20 impose a legal duty to preserve data messages, and courts are statutorily bound to accept them as admissible





information generated, sent, received, or stored by electronic means. Article 2 of the Electronic Commerce Act provides a statutory definition of “data message,” while Article 7 confers upon it full legal admissibility. Smart contracts, a subset of digital contracts, are self-executing agreements encoded on blockchain platforms that operate autonomously without human intermediation. Under Iranian jurisprudence, these instruments remain legally contentious, as Shiite jurisprudence fundamentally predicates the validity of any contract upon the unequivocal manifestation of human volition.

I. Pertinent Legal Instruments in Iran

The Electronic Commerce Act (2003): This statute represents the most comprehensive legislative codification for electronic commerce, comprising 81 articles organized into seven chapters. Chapter Three, specifically addressing “Electronic Contracts,” stipulates the following cardinal requirements:

Contract Formation (Articles 38-42): Offer and acceptance via data message are deemed legally valid. The offeror is obligated to provide explicit technical information (e.g., electronic address), and the offeree retains the right to confirm receipt of the offer.

Electronic Signature (Articles 9-14): A “secure electronic signature”, characterized by uniqueness, verifiable identity authentication, and exclusive control of signature creation data by the signatory, is accorded legal equivalence to a handwritten signature. Even a non-secure electronic signature is presumptively valid unless its invalidity is affirmatively proven.

Validity and Evidentiary Admissibility

(Article 7 & Articles 15-20): Data messages are prima facie admissible as evidence. Articles 15-20 impose a statutory duty on service providers to preserve and maintain data messages, assigning liability for any breach of security protocols.

Consumer Protection (Chapter Four, Articles 33-37): The dissemination of false or materially incomplete information is strictly prohibited, and consumers are granted an unconditional right to rescind the contract within a seven-day cooling-off period.

This Act constitutes the primary legal foundation for electronic banking contracts, imposing a binding obligation on all financial institutions to adhere to its provisions.

Banking Regulations and Central Bank Directives:

Regulation on the Electronic Banking System (2003): This regulation mandates financial institutions to establish secure technological infrastructures for electronic services. Article 1 defines key terminologies such as “bank” and “electronic payment system,” and imposes mandatory requirements for cryptographic protocols and robust identity verification. Banks are statutorily required to register all electronic contracts with a digital signature.

Guidelines for Digital Banking Service Units (2023): The Central Bank, through a formal circular, has defined digital units as virtual branches, imposing obligations related to licensing, cybersecurity, and strict compliance with the Electronic Commerce Act for digital credit facilities. These guidelines aim to incentivize innovation while simultaneously imposing supervisory constraints.

The Central Bank Law (2022): Provisions pertaining to CBDC and digital services emphasize mandatory transparency in transactions and stringent measures to

The Electronic Commerce Act (2003) constitutes the primary legal bedrock, explicitly recognizing the legal equivalence of electronic information exchange and affirming the juridical parity of electronic contracts with their traditional, paper-based counterparts. This legislative framework, supplemented by the Regulation on the Electronic Banking System (2003) and the Guidelines for Digital Banking Service Units (2023), establishes a comprehensive regulatory architecture. Nevertheless, persistent juridical ambiguities—particularly concerning the legal status of smart contracts and unresolved jurisprudential quandaries — necessitate profound and systematic scrutiny. This article, adopting an analytical-comparative methodology, endeavors to elucidate these regulatory imperatives.

Electronic banking encompasses any banking service rendered without the physical presence of the customer, such as online fund transfers or the issuance of digital checks. Digital banking, as an advanced evolutionary stage, leverages data analytics, artificial intelligence, and blockchain to tailor services to individual client profiles. The Central Bank, in its newly enacted Central Bank Law (2022), explicitly references Central Bank Digital Currency (CBDC) and digital services, imposing mandatory obligations concerning transactional transparency and systemic security. An electronic contract is defined as a mutual agreement concluded through the exchange of “data messages” — any electronic representation of



Legal Imperatives and Regulatory Requirements Governing Banking Contracts in the Context of Digital and Electronic Banking in Iran

SAFIR EDITORIAL BOARD

Digital and electronic banking, as one of the cardinal pillars of economic transformation in the information age, necessitates robust and meticulously articulated legal frameworks to govern the formation, validity, enforceability, and execution of banking contracts.

In Iran, the Electronic Commerce Act of 2003 (1382 H.S.) serves as the foundational legislative instrument in this domain. This statute, in conjunction with regulatory directives issued by the Central Bank of Iran (CBI) and ancillary legal provisions, delineates the juridical requisites applicable to electronic banking contracts. This treatise undertakes a comprehensive juridical analysis of the legal imperatives pertaining to the inception, substantiation, evidentiary admissibility, and enforcement of such contracts, while concurrently conducting a comparative assessment of extant legal challenges. The focal emphasis on jurisprudential-legal dimensions and consumer protection underscores the imperative for legislative modernization to accommodate emergent technologies, notably smart contracts.

The inexorable proliferation of information technologies has precipitated a paradigmatic shift from traditional banking models toward digital and electronic modalities. Electronic banking denotes the provision of financial services via non-physical channels, including internet platforms, mobile applications, and automated teller machines (ATMs). Digital banking, a more sophisticated iteration, transcends mere automation by integrating advanced technologies such as artificial intelligence, blockchain protocols, and self-executing smart contracts to deliver hyper-personalized financial solutions. In Iran, this evolutionary trajectory gained momentum from the early 2000s, with the Central Bank of Iran assuming a pivotal regulatory stewardship role. Banking contracts within this novel paradigm — spanning from electronic deposit agreements to algorithmically underwritten digital credit facilities — demand specific juridical safeguards to ensure their legal validity, operational security, and enforceability.



fragile ecosystems — from the arid plateaus of Kerman to the wetlands of Gilan. Moreover, the bank has internalized sustainability within its own operational matrix: its headquarters and regional branches are progressively transitioning to net-zero energy consumption, paperless workflows have become institutional norms, and its digital banking platforms are engineered to minimize the carbon footprint of every virtual transaction.

What distinguishes BMI's approach is its refusal to compartmentalize the social from the environmental, understanding intrinsically that human flourishing and planetary health are inextricably intertwined. Its "Green Villages" initiative, for instance, does not merely fund solar panel installations in remote hamlets; it simultaneously establishes community-owned energy cooperatives, and reinvests surplus energy revenues into local schools and clinics — thereby weaving a multidimensional tapestry of ecological restoration and social advancement. Similarly, its support for circular economy enterprises — businesses that transform industrial waste into high-value commodities — not only reduces environmental externalities but generates dignified employment for thousands, particularly among youth populations vulnerable to economic disenfranchisement.

The bank's thought leadership in this domain extends beyond its balance sheet. Through high-level symposia, whitepapers, and strategic partnerships with international sustainability

bodies, BMI has positioned itself as an intellectual architect of the Green Banking movement. It has mentored smaller financial institutions in the adoption of ESG metrics, collaborated with academic think tanks to refine methodologies for measuring social return on investment (SROI), and lobbied regulatory authorities to embed sustainability criteria into national banking codes. Its annual Evaluation Report, stands as a testament to its transparency and accountability — a rare beacon of rigor in a landscape often clouded by greenwashing and performative activism.

In an era where public trust in financial institutions has been eroded by scandals, short-termism, and perceived detachment from societal welfare, Bank Melli Iran has reconsecrated the sacred covenant between capital and community. It operates not as a dispassionate intermediary of money, but as a fiduciary of the future — a guardian of both human dignity and ecological integrity. Its vision of banking is one in which every loan disbursed, every account opened, and every digital transaction processed contributes, however incrementally, to a more just, resilient, and verdant world. This is not banking as usual; this is banking as a civilizational imperative — a noble vocation that harmonizes fiduciary duty with moral purpose. In championing Social and Green Banking with such unwavering conviction and operational sophistication, Bank Melli Iran does not merely adapt to the future; it actively, courageously, and elegantly designs it.



harmony, and intergenerational justice. With a strategic foresight that belies its historical gravitas, BMI has woven the threads of corporate social responsibility, sustainable finance, and inclusive development into the very warp and weft of its institutional DNA, thereby redefining the ontological purpose of banking in the 21st century.

The bank's commitment to social banking is not a peripheral initiative appended to its core operations, but rather a foundational ethos that permeates every stratum of its organizational consciousness. Through meticulously architected financial inclusion programs, BMI has extended the sinews of economic empowerment to the most marginalized strata of Iranian society — from rural artisans and subsistence farmers to micro-entrepreneurs in urban peripheries and women-led start-ups navigating the labyrinthine corridors of nascent enterprise. By deploying innovative credit scoring algorithms calibrated to non-traditional metrics of solvency, BMI has gracefully dismantled the archaic barriers of traditional banking, extending the lifeline of financial inclusion to communities and individuals long marginalized — those once dismissed as “unbankable” by the rigid, impersonal algorithms of conventional finance. Through visionary frameworks and empathetic innovation, the bank has redefined solvency, recognizing not just balance sheets, but human potential, resilience, and untapped enterprise as legitimate

collateral for progress. Its network of community-centric branches functions not as mere transactional outposts, but as civic incubators — spaces where financial literacy is disseminated, cooperative ventures are nurtured, and the seeds of socioeconomic mobility are sown with meticulous care. In championing the cause of equitable access, BMI does not merely facilitate transactions; it engineers social transformation, converting dormant potential into vibrant economic agency. Simultaneously, in the realm of Green Banking, BMI has demonstrated an environmental acumen that positions it as a lodestar for sustainable finance across the region. Recognizing that the existential imperatives of climate resilience and ecological preservation cannot be siloed from fiscal policy, the bank has pioneered a suite of green financial instruments — from low-interest loans for renewable energy infrastructure and energy-efficient retrofitting of industrial facilities, to bespoke financing packages for organic agriculture and sustainable water management systems. Its Environmental, Social, and Governance (ESG) framework is not a performative document relegated to annual reports, but an operational compass that guides investment decisions, risk assessments, and client engagement protocols. BMI's green bond issuances have channeled billions of Rials into projects that sequester carbon, conserve biodiversity, and mitigate the anthropogenic degradation of Iran's

Bank Melli Iran

Pioneering Social & Green Banking for a Sustainable Future

SAFIR EDITORIAL BOARD

In the ever-evolving tapestry of global finance, where institutions are increasingly measured not merely by the magnitude of their balance sheets but by the depth of their societal resonance and ecological stewardship, Bank Melli Iran (BMI) emerges as a paragon of principled progressivism — a venerable edifice of fiscal architecture that has masterfully transmuted its century-spanning legacy into a

dynamic engine for social equity and environmental regeneration. Far beyond the sterile calculus of profit margins and liquidity ratios, BMI has ascended to the vanguard of a nascent yet imperative paradigm: that of Social and Green Banking — a holistic, ethically-infused modality wherein capital is not an inert instrument of accumulation, but a catalytic force for communal upliftment, ecological



مشاهده موجودی کالابزرگ در بله

استعلام رایگان کالابزرگ خودت و دیگران

استعلام موجودی کالابزرگ
با ارسال ۱ به ۱۰۰۰۵۸۸۲



Pioneering Social & Green Banking for a Sustainable Future

